

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/131208>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-07 and may be subject to change.

CHANGER LA LOGIQUE DE CRÉATION DE VALEUR

***Comment s'appuyer sur l'écologie
organisationnelle pour créer des
business models collaboratifs***



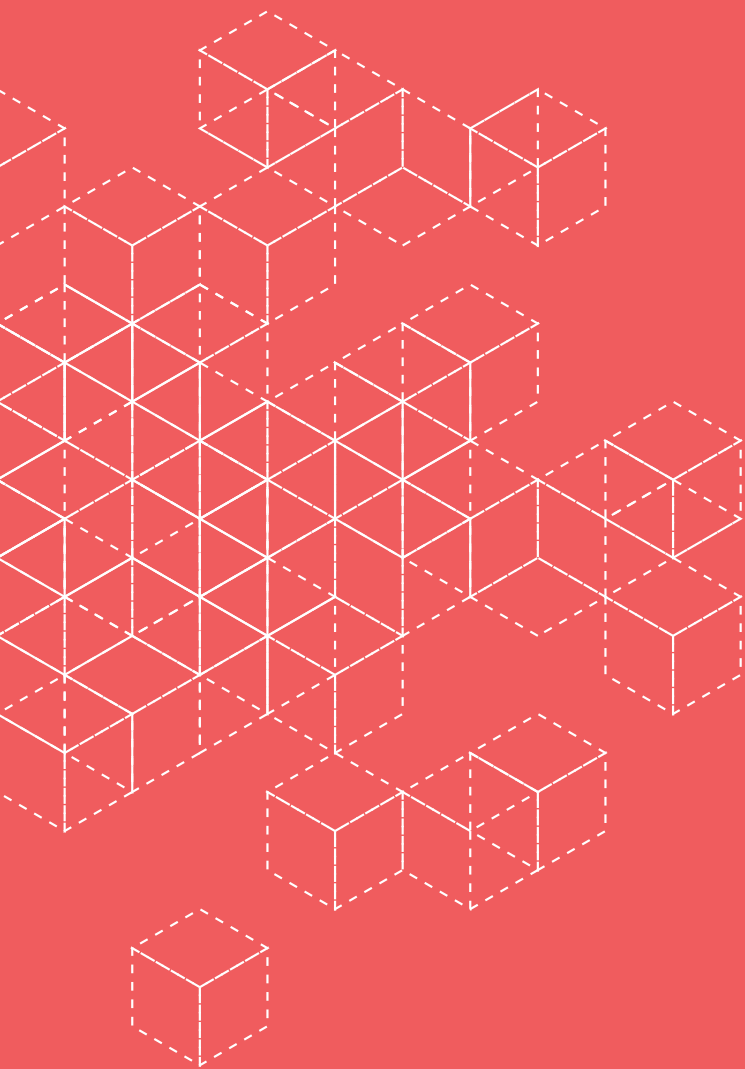
CHANGING THE LOGIC OF VALUE CREATION

Jan Jonker

Discours inaugural /
Inaugural speech

Chaire d'Excellence
Pierre de Fermat
Région Midi-Pyrénées
Toulouse - France

***Exploring organisational ecology as
a foundation to create Community
based Business Models***



CHANGER LA LOGIQUE DE CRÉATION DE VALEUR*



***Discours inaugural pour
l'acceptation de la Chaire
Pierre de Fermat, Région Midi-
Pyrénées (France). Prononcé
sous sa forme abrégée le 2 octobre
2014, à Toulouse Business School (TBS)
Toulouse - France***



Jan Jonker

Professeur
des Universités des Pays-Bas
Chaire Développement Durable
Organisationnel
Université de Nîmègue
Pays-Bas


University Professor
of the Netherlands
Entrepreneurship and
Sustainable Development Chair
University of Nijmegen
Netherlands

CHANGING THE LOGIC OF VALUE CREATION*

***Inaugural speech for accepting
the Chaire Pierre de Fermat
Région Midi-Pyrénées (France).
Pronounced in an abbreviated
form on October 2nd, 2014, at the
Toulouse Business School (TBS)
Toulouse - France***

* This title is a variation of the famous book by Philippe d'Iribarne (1989). *La Logique de l'honneur* ; Gestion des entreprises et traditions nationales.

* Ce titre est inspiré du titre du célèbre ouvrage de Philippe d'Iribarne (1989). *La Logique de l'honneur* ; Gestion des entreprises et traditions nationales.
Paris, France : Edition Seuil Paris.



"If we want things to stay as they are, things will have to change."

Giuseppe di Lampedusa,
écrivain, *The Leopard*

"Nous n'avons pas hérité la Terre de nos ancêtres, mais l'empruntons à nos enfants."

Antoine de Saint Exupéry,
écrivain, poète et aviateur

"Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens engagés et réfléchis puisse changer le monde. En réalité c'est toujours ce qui s'est passé."

Margaret Mead, anthropologue

"Et nous avons agi comme quand on marche dans le brouillard, empruntant des chemins au fur et à mesure qu'ils apparaissent, sans être sûr de là où ils nous menaient."

J.J. Abrams, Libération

SOURCES ET REMERCIEMENTS

SOURCING AND ACKNOWLEDGEMENTS

Ed Freeman m'a dit un jour que les gens – il désignait plus particulièrement les universitaires – n'ont qu'une corde à leur arc. Au-delà du trait d'humour, cette image signifie que nous consacrons toute une carrière universitaire à développer essentiellement un concept central. La présente contribution s'inscrit parfaitement dans ce contexte.

Elle est en partie fondée sur de nombreuses idées recyclées et sur quelques idées innovantes. Elle intègre certaines idées fondamentales développées antérieurement comme point de départ et déjà évoquées dans un précédent discours inaugural (2011). En outre, elle s'inspire partiellement de recherches en cours mentionnées dans une série de documents de travail. Diverses notes ont été rapidement réunies, mais l'esprit étant plus rapide que la plume, j'ai fait de mon mieux pour en extraire l'essentiel.

Toutes ces informations éparses provenant de diverses discussions, d'idées, de notes et de rencontres dues au hasard ont peu à peu contribué à construire et affiner ma pensée, créant ainsi les fondements de cette discussion.

Ed Freeman once told me that people – specifically indicating academics – are a 'one trick pony'. Besides the healthy humour this idea expresses, it also demonstrates that what we do during an academic career is to basically develop one central concept. This text fits perfectly within this context of arguments.

It is, in part, based on many recycled and a number of innovative ideas. It incorporates certain fundamental ideas developed in previous years as an initiation point which have been previously expressed in an earlier inaugural discussion (2011). In addition, it partially sources from on-going research that has been expressed in a series of working papers. Since the mind is faster than the pen, random notes have been quickly amalgamated.

Gradually, all of this scattered information of the uncoordinated mixture of discussions, ideas, notes, and haphazard encounters has culminated into elaborating and sharpening my thoughts, thus creating the foundation for this discussion.

Toutefois, l'idée centrale demeure la même : le développement durable est devenu essentiel. Si nous prenons ce concept au sérieux, nous devons apprendre à l'aborder comme un défi organisationnel. Cela implique d'apprendre à s'organiser d'une manière différente. Ce changement de perspective a de profondes implications. Certaines données fondamentales à ce sujet sont exposées ci-après.

Au cours de mes vingt-cinq années (et plus) de carrière, il y a tant de personnes et d'esprits brillants et libres qui m'ont permis de progresser et d'arriver aux fonctions que j'exerce aujourd'hui, qu'il me paraît difficile d'en sélectionner et citer juste quelques unes. En me limitant à ces dernières années, je pourrais citer, de façon aléatoire, Romana Rauter, Nikolay Dentchev, Bas van der Linden, Linda O'Riordan, Jos Reinhoudt et Derk Loorbach. Ils ont tous en commun cette capacité exceptionnelle de soulever des questions qui m'incitent à revoir mes convictions et me donnent envie d'y apporter une réponse.

Pour éviter que cette contribution ne soit un réceptacle d'idées vagues recueillies sans discernement, Nina Marsh m'a aidé pour la logique de l'argumentation et les questions académiques tandis que Jenny Hill a effectué un travail linguistique hors pair. Je tiens aussi tout particulièrement à remercier Magali Rabiers de Coup de Puce Expansion, ainsi qu'Odile Labeille, Caroline Richard et Hélène Paillares de TBS, de l'aide essentielle qu'elles m'ont apportée pour la traduction et l'adaptation en français.

Malgré tout le soin apporté à sa préparation, ce texte peut comprendre des erreurs. Il m'incombe d'y remédier, aussi je vous invite à me faire part de vos remarques à l'adresse : j.jonker@fm.ru.nl

However, the central idea remains the same: sustainability matters. If we seriously consider the concept, we must learn to perceive it as an organisational challenge. This implies learning to organise in a different way. This change in perspective has profound implications. In this aspect, certain fundamentals are outlined.

Over a career that exceeds twenty-five years, there are so many people and so many brilliant and uncaged minds that have enabled me to make progress, leading to where I stand today. Therefore, it is difficult to select only certain people or to specify just a few. If I reminisce over the recent years, I am impressed by (named in at random order) Romana Rauter, Nikolay Dentchev, Bas van der Linden, Linda O'Riordan, Jos Reinhoudt and Derk Loorbach. They have this wonderful capacity in common to raise questions in a manner that persuades me (re)consider what I thought, leaving me behind with an eagerness to understand their meaning.

To make this text more than just indiscriminate vague ideas, Nina Marsh assisted in safeguarding the line of reasoning and controlling academic issues while Jenny Hill did her linguistic wonders. Caroline Richard and Helene Paillares, both employed at the TBS, helped to translate and edit this text into French, for which I am most grateful.

Despite the fact that, in preparing this text, the utmost caution was taken, errors could possibly occur. Any mistakes are entirely my responsibility. Please be invited to send comments to: j.jonker@fm.ru.nl

Summer 2014, Toulouse, Nimègue and Lasvaux

Été 2014, Toulouse, Nimègue and Lasvaux

RÉSUMÉ

SUMMARY

Nous vivons à une époque de changement et de transition où les concepts et modèles économiques dépassés sont mis à rude épreuve, et le développement durable constitue à cet égard l'un des principaux défis auxquels la société est confrontée. Depuis des décennies, il est perçu comme un sujet quasi exclusivement environnemental. Malgré des progrès, il demeure pour un grand nombre de personnes une question marginale, dépourvue de toute pertinence. Mais il y a une prise de conscience grandissante de la nécessité d'une évolution au niveau de la connaissance et des concepts. Une transition vers un cadre plus global de développement durable représente un défi urgent, mais néanmoins complexe. Des progrès peuvent être consentis en développant une approche organisationnelle de la création de valeur combinant des systèmes naturels, sociaux et économiques. Mais cette entreprise est vouée à l'échec tant qu'il n'y a pas de redéfinition appropriée des concepts et modèles existants.

We live in times of change and transition whereby antiquated economic concepts and models are under duress, and sustainability is one of the utmost challenges in society. For decades, sustainability has been perceived as an almost exclusive environmental subject. Certainly, some progress has been made in this respect but, for many, continues to remain an 'irrelevant' side-issue. Awareness continues to increase that changes in cognition and concepts are required. Undoubtedly, a transition towards a more encompassing structure of sustainability presents an urgent, yet complex, challenge. Progress can be made in developing an organisational value creation approach conjoining economic, social and natural systems. Such an endeavour cannot succeed as long as current (business) concepts and models are not appropriately (re)designed.

Il est fondamental, pour réussir cette transition, de s'attaquer aux bases du paradigme du profit tel qu'il est conçu. Actuellement, les tentatives visant à "verdir" le cœur même de l'offre (*la business proposition*) débouchent sur une approche de la rentabilité du développement durable (*son business case*) dans laquelle le business model – sans parler de la nature de la création de valeur – n'est pas redéfini. Afin de réaliser les progrès tant demandés, le développement durable doit être appréhendé comme un défi qui consiste à tout réorganiser de manière radicalement différente. Cela implique d'intégrer le développement durable dans les transactions entre les parties prenantes (les citoyens, les entreprises et les gouvernements) afin de créer de multiples formes de valeurs. À cet effet, il est essentiel d'explorer une nouvelle génération de modèles et de modalités de transaction entre les réseaux de parties prenantes.

Dans toute l'Europe, on observe actuellement un mouvement dans lequel émerge cette nouvelle génération de business models. Bien qu'ils soient très variés, ces modèles ont tous en commun leur aptitude à générer une création de valeur de multiples formes, collective et partagée. Désignés ci-après comme les "Nouveaux Business Models" (NBM), ils autorisent une évolution de la nature des transactions ancrées dans les NBM, permettant ainsi au développement durable de devenir partie intégrante de la collaboration. Ces modèles peuvent être classés en trois niveaux d'imbrication : basés sur un projet, basés sur une ville et basés sur une région. Si tous les trois peuvent être observés à titre individuel, leur plein potentiel ne peut être déployé que dans des réseaux de collaboration cédant à une écologie organisationnelle pour le développement durable. Ces réseaux établis entre différentes parties prenantes partagent le même objectif et des valeurs similaires en vue d'organiser des dispositions collectives pour la création de valeur. Au final, on obtient des "réseaux collaboratifs entre entreprises basés sur une communauté". Les nouveaux business models sont de fait les éléments constitutifs nécessaires pour créer ces réseaux sociaux à un niveau d'agrégation supérieur.

Fundamental in this transition is to challenge the accuracy of the foundation of the profit paradigm. Presently, approaches to 'greenify' the actual business proposition lead to a business case for sustainability in which the business model – not to mention the nature of value creation – is not redesigned. In order to make the much-pleaded for progress, sustainability must be perceived as a challenge of organising in a radically different way. This indicates integrating sustainability into transactions between constituents (citizens, companies and governments) in order to create multiple values. Key to making this happen is to explore a new generation of transaction arrangements and models between networks of constituents.

Currently, a movement can be observed across Europe in which this new generation of business models emerges. Although encompassing a broad range, these models have in common the ability to create multiple, collective and shared value creation. These, hereafter referred to as New Business Models (NBM's), afford a transition in the nature of the transactions anchored in those NBM's, thus enabling sustainability to become an integral component of collaboration. These models can be classified on three interlinked levels: project based, city based, and region based. While all three can be observed individually, their full potential can only be deployed in collaborative networks yielding to an organisational ecology for sustainability. These networks between constituents share the same aim and corresponding values in order to organise collective arrangements for value creation. The result can be labelled as 'community based business networks'. New Business Models are, therefore, the building blocks to create – on a higher aggregation level – these community networks.

Alors que des travaux de recherche sur le terrain, antérieurs et en cours, apportent des éléments de preuve empiriques, il serait intéressant tant sur la plan théorique que pratique d'acquiescer une compréhension approfondie de la façon dont ces business models basés sur une communauté peuvent être conceptualisés et pourraient fonctionner. Nous suggérons d'explorer le développement d'une taxonomie des principes (organisationnels), des règles et des conditions suivant lesquels ces réseaux collaboratifs entre entreprises basés sur une communauté peuvent être élaborés et déployés avec succès dans différents contextes culturels (nationaux).

Les résultats de récentes études européennes portant sur les NBM seront utilisés comme point de départ pour s'attaquer à cette tâche difficile. Ils constituent une base de recherche empirique qui permettra d'explorer des développements similaires dans la région de Toulouse - Midi-Pyrénées. Cette étape initiale servira de base pour étudier les principes, règles et conditions, etc., spécifiquement applicables lorsque les réseaux sociaux d'entreprises basés sur une communauté se concrétiseront dans cette région. L'utilisation de ce matériel facilite aussi la comparaison au niveau international et les transferts de connaissances concernant d'autres business models collaboratifs régionaux. Afin d'effectuer cette comparaison, des intervenants de différents pays en Europe seront invités à venir partager à TBS leurs connaissances et leurs visions avec la communauté d'entreprises de la région.

Les résultats globaux de cette étude contribueront – si tout se passe bien – à stimuler des activités économiques innovantes, notamment au niveau des start-ups et PME, via une nouvelle génération de business models. Nous espérons que, dans l'ensemble, les travaux de recherche menés dans le cadre de la Chaire Pierre de Fermat permettront d'explorer et d'encourager un écosystème d'innovation capable d'ancrer le développement durable dans la région.

While past and ongoing research on the ground exhibits empirical evidence, a profound understanding of how these community 'business' models can be conceptualised and could operate is of significant theoretical and practical interest. We suggest exploring the developments of a taxonomy of the (organisational) principles, rules, and conditions under which these CBB networks can be successfully developed and deployed in various (national) cultural settings.

To inaugurate this challenging endeavour, the results of recent European studies regarding NBM's will be employed as a beginning point. They create an empirical research basis in which to explore similar developments in the Toulouse Région Midi-Pyrénées. This initial step will then serve as a basis to explore which principles, etc. specifically apply when CBB networks consider concretizing this region. Utilizing this material also facilitates an international comparison and the transfers of knowledge concerning other regional community based BMs. In order to make this comparison, people from various countries in Europe will be invited to the TBS to share their knowledge and insights with the business community of the region.

The overall results of this investigation will, optimistically, contribute to stimulating innovative economic activity, especially concerning start-ups and SME's, through a new generation of business models. We express the wish that, as a whole, the research conducted under the umbrella of the Chaire Pierre de Fermat will explore and foster an eco-system of innovation encapsulating sustainability in the region.

SON

TABLE OF CONTENT

MOT DE BIENVENUE / WELCOME	10
INTRODUCTION : UNE SOCIÉTÉ AVEC PLÉTHORE D'ORGANISATIONS INTRODUCTION: A SOCIETY FULL OF ORGANISATIONS	14
"WECONOMY" : SIX TENDANCES ET UN ATOUT EN RÉSERVE WECONOMY: SIX TRENDS AND A WILDCARD	20
LOGIQUE DE LA CRÉATION DE VALEUR THE LOGIC OF VALUE CREATION	24
NATURE DES BUSINESS MODELS THE NATURE OF BUSINESS MODELS	30
ÉCOLOGIE ORGANISATIONNELLE : RÉSEAUX COLLABORATIFS DE VALEUR PARTAGÉE ORGANISATIONAL ECOLOGY: COLLABORATIVE VALUE NETWORKS	36

SOMMAIRE

RECHERCHE SUR LES PERSPECTIVES À VENIR RESEARCHING INTO THE SIGNS OF THE FUTURE	42
ÉPILOGUE / EPILOGUE	46
RÉFÉRENCES / REFERENCES	48
BIOGRAPHIE / BIOGRAPHY	52
UNIVERSITÉ RADBOUD DE NIMÈGUE / RADBOUD UNIVERSITY NIJMEGEN	54
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL / TOULOUSE BUSINESS SCHOOL	56

MOT DE BIENVENUE

WELCOME

*Monsieur le Président,
Chers collègues,
Mesdames et Messieurs les étudiants,
Chers amis et parents,
Chers invités d'honneur,*

*Mister President,
Dear Colleagues,
Ladies and gentleman students,
Friends and beloved relatives,
Honoured guests,*

Quel honneur de me trouver ici aujourd'hui ! Cela représente pour moi à la fois un moment très spécial et très émouvant. Je me sens réellement juché sur des épaules de géants quand je pense à tous mes prédécesseurs à la Chaire d'Excellence Pierre de Fermat. Cela fait environ sept ans que je suis venu enseigner pour la première fois dans cette belle ville de Toulouse, après avoir fait escale, tel le "hollandais volant", dans des établissements à Paris, St Quentin en Yvelines et Metz. J'ai commencé par enseigner à l'IAE, au sein de l'Université Toulouse 1 (UT1). Puis j'ai été convié à l'École Supérieure de Commerce (ESC), rebaptisée ensuite Toulouse Business School (TBS). Est-ce qu'il existe une logique de carrière ? Je n'en suis pas persuadé mais avec le recul, je dois admettre que tout semble s'enchaîner parfaitement.

How great of an honour can it be? Standing here today is a special, emotional moment in time. I truly feel like I am standing on the shoulders of giants – my predecessors at the Chaire d'Excellence Pierre de Fermat. I think it was approximately seven years ago that I came to teach in the beautiful city of Toulouse for the first time after having taught as a real flying Dutchman in Paris, St Quentin en Yvelines, and finally Metz. During the first period, I taught at the IAE of the University Toulouse 1. The invitation then came to teach at the Ecole Superior de Commerce (ESC), later baptised as Toulouse Business School (TBS). Is there logic in a career? I do not think so, but the fact remains that, in hindsight, it all seems to fit.

C'est pour moi un grand privilège de me tenir ici aujourd'hui en tant que premier néerlandais et premier lauréat de la Chaire d'excellence Pierre de Fermat pour TBS. Cette nomination représente une étape importante dans ma carrière. Avant toute chose, je tiens à exprimer toute ma gratitude au personnel de TBS et, plus particulièrement, à mon cher ami et collègue Jacques Igalens, qui a joué un rôle notable dans cette nomination. Quel dommage qu'il quitte TBS ! J'espère que je serai à la hauteur de la confiance qu'il m'a témoignée à travers son soutien déterminant dans cette nomination.

La discussion d'aujourd'hui marque le démarrage officiel de mon activité à Toulouse Business School en tant que titulaire de la Chaire Pierre de Fermat. J'espère sincèrement ne pas vous décevoir.

GRANDES LIGNES DU DISCOURS

Dans ce discours, je souhaiterais suivre une logique argumentaire particulière. L'élément essentiel est la découverte de méthodes qui permettent de progresser dans le domaine du développement durable en l'abordant comme une question (inter)organisationnelle. Le développement durable est perçu comme un terme générique complexe, lié à notre système économique-sociétal. Son but ultime est de générer différents types de capital à travers la mise en œuvre de concepts tels que l'incitation à la (ré) utilisation tout azimut, la promotion de l'égalité, de la circularité et du zéro-impact (par exemple, Anderson, 2009 ; Ban Ki-moon, 2014 ; Hawken, 1993 ; Kiron et al., 2013). Compte tenu des effets relativement minimes des politiques et pratiques de développement durable menées pendant vingt-cinq ans sur la planète (Bruntland, 1987), il est devenu urgent d'accomplir des progrès en la matière. Un examen plus approfondi permet de comprendre pourquoi si peu de choses ont été faites et pourquoi la tâche est compliquée ;

I feel very privileged to stand here today since I am the first Dutchman and the first laureate Pierre de Fermat for the TBS. This nomination signifies a significant moment in my career. Prior to anything else, I would like to express my gratitude to the people of TBS and, more in particular, my dear friend and colleague, Jacques Igalens, who has played an important role in this appointment. What a pity he is leaving the TBS! I hope I will not forsake the trust that undoubtedly must have played an important role in coming to this nomination.

The discussion today marks the official beginning of my work at the Toulouse Business School in my role as Pierre de Fermat chair holder. Sincerely, I hope I will not disappoint you.

OUTLINE OF THE ORATION

In this oration, I would like to elaborate on a particular line of reasoning. Essence is to discover methods to progress in the field of sustainability by addressing it as an (inter)organisational issue. Sustainability is perceived as a complex 'umbrella' term interlinked with our economic-societal system. Its ultimate aim is to ensure various types of capital through implementing concepts such as stimulating radical (re)use, promoting equity, circularity, and zero-impacts (e.g. Anderson, 2009; Ban Ki-moon, 2014; Hawken, 1993; Kiron et al., 2013). In consideration of twenty-five years of sustainability policies and practices across the globe (Bruntland, 1987) with relatively minimal impact, progress is urgently required. In a closer examination, many reasons are evident why so little has been achieved and why this is so difficult, yet, the urgency to act and change is increasing (Ban Ki-moon, 2014; Bruntland, 1987; Hawken, 1993). Progress is difficult to assess (Id. p. 14); it varies through time and depends on (regional, national) cultures and institutional frameworks.

mais il est de plus en plus impératif d'agir et d'introduire un changement (Ban Ki-moon, 2014 ; Brundtland, 1987 ; Hawken, 1993). Les progrès sont difficiles à évaluer (Id. p. 14) ; ils varient au fil du temps et dépendent des cultures et des cadres institutionnels (régional, national).

Au cours des vingt-cinq dernières années, nous avons observé un changement dans la signification du terme "développement durable" : il a évolué d'une perspective purement guidée par des considérations environnementales vers une perspective organisationnelle de création de valeur. Il ne s'agit pas exclusivement de préserver la nature, il convient également d'inciter à relever le défi d'un mode d'organisation que l'on peut qualifier de "durable". La difficulté consiste par la suite à organiser le développement durable dans une société caractérisée par un grand nombre d'organisations (qui ne sont pas durables) et de le faire non pas en dépit de ces organisations ou en complément de ce que nous avons déjà fait, mais plutôt de façon à ce qu'il s'inscrive comme une valeur fondamentale. Cette discussion nous conduit à nous intéresser à ce que les organisations font, c'est-à-dire à la création de valeur. Il convient de se demander dans quelle mesure la création de valeur est liée au développement durable. Pour le moment, force est de conclure que le développement durable n'est pas un élément central du processus d'organisation de la création de valeur.

ORGANISER LA SOCIÉTÉ

Le "tissu" de notre société occidentale est constitué de milliers d'organisations qui assurent des fonctions pour couvrir quasiment tous les aspects de la vie professionnelle, sociale, et privée. Les organisations sont considérées comme les éléments constitutifs ou pour ainsi dire, les "briques" de la société. Dans notre société occidentale, tout ce que nous faisons en tant qu'individus, en tant que citoyens, est associé

Over the last twenty-five years, we have observed a shift in focus concerning the meaning of sustainability: it developed from a purely environmental, policy-guided perspective to an organisational value-creation perspective. Sustainability is not exclusively a matter of conserving nature but incites the challenge of how to organise in a manner that we can possibly refer to as 'sustainable'. The challenge is, subsequently, how to organise sustainability in a society full of organisations (that are not sustainable) and to organise it, not despite those organisations or in addition to what we already do, but as a core value. This discussion leads to a focus on what organisations do: creating value. The question then is how value-creation is linked to sustainability. For now, the unavoidable conclusion is that sustainability is not a core element of the process of organising value creation.

ORGANISING SOCIETY

The 'tissue' of our Western society is created by thousands of organisations providing functions for almost all aspects of professional, social, and private life. Organisations are perceived as the building blocks, i.e., the 'bricks' of society. In our Western society, everything we do as humans, as citizens, is in one way or another associated with organisations. They enable and structure collaboration around a promise that is of concern such as food, care, or energy. In order to fulfil this promise, they must collaborate with other parties.

Organisations are deliberate goals-oriented constructs delivering those promises on a professional basis. Organising a promise is the foundation of value creation. Organising what is of value is, therefore, by definition, a collaborative effort realised through organisations which are interconnected to each other in value chains and increasingly more often in networks.

d'une façon ou d'une autre à des organisations. Elles facilitent et structurent la collaboration autour d'engagements importants tels que l'alimentation, les soins ou l'énergie. Pour s'acquitter de ces engagements, les organisations doivent collaborer avec d'autres parties.

Les organisations sont des entités orientées vers un objectif défini, qui tiennent ces engagements sur une base professionnelle. Le processus d'organisation d'un engagement est le fondement de la création de valeur. Organiser ce qui a de la valeur revient donc par définition à réaliser un effort de collaboration par le biais d'organisations qui sont reliées entre elles dans des chaînes de valeur et, de plus en plus, dans des réseaux. De toute évidence il conviendrait donc d'examiner la collaboration de plus près : non seulement la collaboration naturelle au sein des organisations, mais également la collaboration entre les organisations, sans oublier les collaborations entre les organisations et les citoyens. Cela implique également les modalités d'organisation des citoyens par rapport à certaines problématiques.

Si l'on considère que le développement durable est un élément organisationnel indispensable, alors cela nous conduit à une logique évolutive pour la création de valeur dans les organisations. Il serait judicieux d'observer de plus près les business models – définis comme les concepts de base sur lesquels repose le mode d'organisation des organisations – pour mieux comprendre cette approche. Ils décrivent le contenu, la structure, et la gouvernance des transactions destinées à créer de la valeur à travers les opportunités offertes aux entreprises (Amit & Zott, 2001). Permettez-moi de profiter de ce moment privilégié qui m'est offert aujourd'hui pour développer tout cela.

It should, therefore, be obvious that a closer inspection of collaboration is required. This refers to not only naturally occurring collaboration within organisations but also collaboration between organisations and certainly, not in the least, to collaborations between organisations and citizens. This also implies to ways in which citizens are organising themselves in regard to certain issues.

If sustainability is believed to be a core organisational element, this leads to a changing logic for value creation in organisations. In order to better understand this, more closely examining business models – defined as the basic concepts of the manner in which organisations organise themselves - becomes significantly relevant. They depict the content, structure, and governance of transactions designed to create value through offering what is perceived as business opportunity (Amit & Zott, 2001). Allow me to elaborate this outline in the privileged moments here today.

A society full
of organisations

INTRO- DUCTION

INTRODUCTION

Une société avec pléthore d'organisations

Le développement durable continue de constituer l'un des enjeux pressants les plus importants du 21^e siècle. Il revêt différentes acceptions pour un large éventail de parties, mais surtout, loin de pouvoir être réduit à une seule problématique, il présente de nombreuses facettes. On peut notamment citer la prise de conscience et l'inquiétude grandissantes du public en ce qui concerne la raréfaction de l'offre : les ressources sont sous pression étant donné qu'un nombre croissant de personnes dans le monde exploitent les mêmes ressources limitées, ce qui aggrave encore le phénomène de pénurie. En substance, le concept de "rareté" comprend un aspect matériel (tangible) qui fait référence aux matières premières, aux écosystèmes naturels, aux déchets, etc., et un aspect immatériel (intangible) qui fait référence à la société, la nature et nos institutions.

Sustainability continues to be one of the major and pressing issues of the 21st century. It represents diverse elements to a broad range of parties but consists not of just one single issue, but of many. One example is the increasing awareness and concern regarding increasing scarcity: the resources are under a compelling force as an increasing number of people in the world are exploiting the same finite resources, leading to a greater level of scarcity. Essentially, scarcity comprises a hard (tangible) side referring to commodities, natural eco-systems, waste, etc. and a soft (intangible) side which refers to society, nature, and our institutions. These sides are not separate entities but are two aspects of the same issue. This advancing scarcity is fuelled by our highly inefficient and wasteful ways of organising which is directly associated with our methods of producing and consuming the so-called planned and perceived obsolescence.

Ces deux aspects ne sont pas des entités distinctes mais constituent les deux volets d'une même problématique. Ce phénomène de raréfaction est favorisé par nos modes d'organisation largement inefficaces et sources de gaspillage, directement associés à nos méthodes de production et de consommation, notamment à l'obsolescence programmée et l'obsolescence perçue.

Le développement durable n'est pas un thème à proprement parler qui peut être concrètement défini, mais plutôt une problématique qui est liée aux organisations et au mode d'organisation en tout lieu et à tout moment. Sa signification, dynamique et relative, a évolué dans le temps, sous l'influence des débats de société, sur la culture et l'organisation. Il existe un certain consensus en ce qui concerne la nature du concept, notamment sur le fait qu'il est multidisciplinaire et qu'il intègre différentes perspectives de la valeur. La définition la plus largement adoptée du développement durable est celle de Brundtland : *"Le genre humain a parfaitement les moyens d'assumer un développement durable, de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs"* (CMED 1987). Les débats contemporains – à commencer par Elkington (1987) – ont fini par mettre en évidence le lien existant entre le développement durable et le processus d'organisation au quotidien. On commence alors à s'interroger sur la façon dont le développement durable est lié à notre mode d'organisation et à nos transactions quotidiennes.

Le développement durable implique des tâches considérables et complexes en ce qui concerne le rôle des organisations dans notre société, notre mode d'organisation et notre façon d'identifier ce qui a de la valeur à présent et à l'avenir pour la société dans son ensemble et pour les nombreux actants qu'elle comprend.

Sustainability is not a subject in itself that can be concretely defined but, rather, a theme that is connected with organisations and the way of organising in all places and at all times. Its meaning is a dynamic and relative one and has developed over time under the influence of societal, cultural, and organizational debates. There is a certain agreement regarding the nature of the concept: it is multidisciplinary and integrates various value perspectives. The most widely adopted definition of sustainability is the Brundtland definition: *"Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs"* (WCED 1987). The connection between sustainability and day-to-day organising finally emerged particularly in contemporary debates beginning with Elkington (1987). How sustainability is interconnected to our day-to-day way of organising and to our daily transactions, therefore, becomes a subject of interrogation.

Sustainability is an issue that creates difficult and far-reaching tasks regarding the role of organisations in our society, our way of organising, and identifying what is of value now and in the future for society in its entirety and for the many actants within.

SUSTAINABILITY IS NOT A SUBJECT THAT CAN BE DEFINED ONCE AND FOR ALL.

Following decades of discussing sustainability, we have made only insignificant genuine progress. The quest for implementation has only just appeared on the organisational 'radar'. What has actually been implemented under the umbrella of sustainability is limited in its design

**LE DÉVELOPPEMENT DURABLE N'EST
PAS UN THÈME QUE L'ON PEUT DÉFINIR
UNE BONNE FOIS POUR TOUTES.**

Après des décennies de discussions sur le développement durable, nous n'avons que peu de véritable progrès à notre actif. Le paramètre de la mise en œuvre vient à peine d'apparaître sur le "radar" organisationnel. Les actions effectivement entreprises sous le couvert du développement durable sont de conception et de portée limitées, ce qui suggère des retombées plutôt minimales. Elles ne sont tout simplement pas assez radicales pour peser réellement. Il semble que nous ne puissions pas dépasser le stade des modestes projets d'économie d'eau ou de carburant et d'achat d'ampoules électriques basse consommation tout en nous félicitant d'adopter une stratégie d'économie d'énergie. Par conséquent, il est souhaitable d'entreprendre un changement de paradigme qui conduira les organisations à devenir plus impliquées et plus efficaces en termes de développement durable et, donc, à avoir plus d'impact.

**TOUT CE QUE NOUS FAISONS OU TOUT
CE QUE NOUS SOMMES DANS NOTRE
SOCIÉTÉ OCCIDENTALE EST BASÉ SUR
DES ACTIVITÉS ORGANISÉES.
NOUS SOMMES INCAPABLES DE VIVRE
EN DEHORS DE LEUR CADRE.**

Dans la société occidentale, nous sommes dépendants de notre mode d'organisation pour assurer notre subsistance. Nous pouvons vivre notre vie – pour ainsi dire – parce que tout est organisé pour nous (la nourriture, l'eau, le logement, etc.), y compris nos propres efforts.

and scope, which indicates that its impact has been rather minimal. It is simply not radical enough to actually be of concern. We do not appear to be moving beyond the stage of plans to economise modestly with water or fuel and screwing in some energy-saving light bulbs and referring to this as an eco-efficiency strategy. Therefore, a paradigm shift is advocated whereby organisations become more involved and more effective in terms of sustainability and, therefore, have greater impact.

**EVERYTHING WE DO OR ARE IN OUR WESTERN
SOCIETY IS BASED ON ORGANISED ACTIVITIES.
WE ARE UNABLE TO LIVE OUTSIDE THEM.**

In Western society, we are only capable of sustaining ourselves based on what we organise. We are able to live our lives – so to speak – because everything is organised for us (food, water, housing, etc.), including our own efforts. We are simultaneously actor and consumer, subject and actant, victim and creator. Organisations are the centrepiece of our society. The dominant way in which we organise is rooted in an industrial-bureaucratic concept. Considering this dominance, the growth of the world-population, our Western way of using resources, and the negative impact of our (human) behaviour, in the short and in the long run, we must fundamentally change not only in behaviour (and how difficult that is!) but, more specifically, in the way we have learned to organise ourselves since the current way in which we do so is profoundly unsustainable. This implies that we examine our – often implicit – logic of how we organise and, more in particular, how we create value through organising. More and more sustainability is also associated with broader societal quests such as housing, hunger, or education.

Nous sommes simultanément acteurs et consommateurs, sujets et actants, victimes et auteurs. Les organisations sont la clé de voûte de notre société. Notre mode d'organisation dominant s'inscrit dans un cadre industrialo-bureaucratique. Compte tenu de ce constat, de la croissance de la population mondiale, de notre mode occidental d'exploitation des ressources et de l'impact négatif de notre comportement (humain) à court et à long termes, nous devons radicalement modifier non seulement notre comportement (un défi considérable !) mais aussi, plus spécifiquement, nos pratiques acquises en matière d'organisation puisqu'elles ne sont fondamentalement pas durables. Cela implique que nous nous penchions sur la logique – souvent implicite – de notre mode d'organisation, et plus particulièrement sur la façon dont nous créons de la valeur via ce mode. Le développement durable est de plus en plus associé à des problématiques sociétales plus larges telles que le logement, la faim ou l'éducation. Les organisations sont expressément invitées à apporter leur contribution à ces sujets critiques à travers leurs activités. Les approches développées depuis Brundtland ne sont pas assez solides ou pertinentes en termes de volume et de portée pour faire véritablement la différence – tant sur le plan organisationnel que sur le plan social. Par conséquent, la situation actuelle peut être décrite comme une impasse qui assure une auto-préservation moyennant un niveau de développement durable sous-optimal organisé à l'échelle individuelle. Compte tenu de sa gravité, cette situation devrait être au centre des préoccupations de la société, des organisations et des citoyens qui y vivent, y travaillent et qui sont dépendants à la fois de la société et des organisations. Les actions entreprises jusqu'ici ont trop peu d'effet – et *“ont trop tardé”* selon certains. Il n'est donc pas surprenant que des mesures plus radicales avec un plus grand impact soient désormais nécessaires.

Organisations are explicitly requested to contribute through their business activities to these quests. The approaches developed since Brundtland are not powerful or pertinent enough in volume and scope to genuinely make a difference – neither organisationally nor socially. Therefore, the current situation can be described as a self-preserving impasse of sub-optimal organised sustainability on an individual organisational level. Considering the seriousness of the situation, this should be of great concern to society, organisations, and to us citizen's who live and work in and depend on both. What the past has demonstrated is of too little effect – some say even *'too late'*. It is no wonder that something more radical and with more impact is needed.

**SUSTAINABILITY RAISES
THE QUESTION IN WHAT WAY
ORGANISATIONS CAN ACTIVELY HELP
SOLVE THE PROBLEMS OF SOCIETY.**

The present debates regarding sustainability are a first-generation attempt to discuss the role, contribution, and responsibilities of the business enterprise in our global society. These debates help to achieve an improved understanding of the issues and questions involved; however, they are often just that, i.e., a debate that does not lead to action. While pressure to act is mounting, both political will and a distinct 'business case' is preventing many, if not most, organisations from developing workable concepts. Only recently has the debate on sustainability become concerned with organising value creation that is associated with the activities of an organisation. In general, sustainability still continues to be a simple appendage to business as usual.

**LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
SOULÈVE LA QUESTION DE SAVOIR
DE QUELLE MANIÈRE LES ORGANISATIONS
PEUVENT ACTIVEMENT AIDER À RÉSOUDRE
LES PROBLÈMES DE LA SOCIÉTÉ.**

Les débats actuels sur la durabilité sont une première tentative de remise en question du rôle, de la contribution et des responsabilités de l'entreprise commerciale dans notre société globale. Ils aident à parvenir à une meilleure compréhension des sujets et des questions impliqués ; mais souvent voués à rester lettres mortes ils ne mènent à aucune action. Bien que les pressions en faveur de l'action s'intensifient, la volonté politique et une analyse de faisabilité fondée sur d'autres paramètres empêchent de nombreuses organisations, sinon la plupart, d'élaborer des concepts réalisables. Le débat sur le développement durable a commencé seulement récemment à s'intéresser au mode d'organisation de la création de valeur associé aux activités d'une entreprise. Mais de manière générale, le développement durable demeure, comme toujours, un simple appendice de l'entreprise. Il n'y a donc rien de surprenant à ce qu'il n'ait pas conduit à de grands changements dans le concept de la création de valeur ou de l'offre. Le développement durable n'est qu'un sujet négligeable. Cette approche remet fondamentalement en cause la façon dont l'entreprise organise sa création de valeur.

**NOUS DEVONS REVOIR D'UN ŒIL
CRITIQUE LA FAÇON DONT NOUS AVONS
APPRIS À NOUS ORGANISER.**

It is of no wonder, in most cases, that it has not led to fundamental changes in the concept of the value created or the business proposition. Sustainability is simply of no concern. This fundamentally questions the way the enterprise organises its value creation.

**WE NEED TO CRITICALLY INSPECT THE WAY
WE HAVE LEARNED TO ORGANISE OURSELVES.**

To overcome this inert progress, the widely accepted and often unquestioned one-dimensional value-driven method of organising is evaluated. In this pre-dominant approach, making money is the fulcrum of organisational activities. This leads to a 'cliché' image of the socio-economic reality whereby money is then the only value that seems to be of concern regardless of present and future (externalised) costs. However, the archetypical businessman is not simply an 'economic man', the organization is not simply an 'economic organization,' and the products that businesses produce are not simply 'economic'. If sustainability really matters, it is the perspective towards what is of value that requires change.

**SUSTAINABILITY REQUIRES
A CHANGE OF PERSPECTIVE ON
WHAT IS OF VALUE IN SOCIETY.**

Perhaps this fuels the conclusion that we have arrived at the final stage of the industrial age. Based upon often unforeseen, complex, yet interrelated developments (e.g. internet, social media, crises, scarcity, globalism, etc.), we have entered a period of transition (Grin, 2011).

Pour mettre fin à cette inertie, il est proposé d'évaluer le mode d'organisation basé sur une valeur unidimensionnelle, généralement accepté et souvent incontesté. Dans cette approche prédominante, le profit est le maître-mot de toutes les activités organisationnelles. Il en ressort une image-cliché de la réalité socio-économique dans laquelle l'argent est la seule et unique valeur qui semble avoir de l'importance, indépendamment des coûts (externalisés) actuels et à venir. Or, ni l'homme d'affaires, ni l'organisation ni les produits que les entreprises fabriquent ne se réduisent à leur valeur "économique". Si le développement durable importe réellement, il convient incontestablement de changer la perception que l'on a de la valeur à proprement parler.

**LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EXIGE
UN CHANGEMENT DE PERCEPTION DE CE
QUI "A DE LA VALEUR" DANS NOS SOCIÉTÉS.**

Cela confirme peut-être la conclusion que nous sommes arrivés à la fin de l'ère industrielle. Eu égard à tout un ensemble de développements imprévisibles, complexes, mais néanmoins interdépendants (par ex., Internet, médias sociaux, crises, pénurie, globalisation, etc.), il semble que nous soyons entrés dans une période de transition (Grin, 2011). Un changement de cap de notre mode d'organisation économique nous amène forcément à passer en revue les pratiques et les méthodes établies étant donné qu'il s'inscrit dans le "paysage" sociétal d'organisations qui existent déjà. Cela nécessite d'effectuer un examen critique de la façon dont nous avons appris à nous organiser.

Organising in the direction of a different economy inevitably leads to inspecting established practices and routines considering the fact that it emerges in a societal 'landscape' of already existing organisations. This implies critically inspecting the manner in which we have learned to organise ourselves.

Six trends and a wildcard

WECONOMY

WECONOMY

Six tendances et un atout en réserve

L'économie de demain (dans un proche avenir) pourra être définie avec des mots tels que circularité, inclusivité et collaboration. De nouvelles bannières de ralliement telles que l'économie "bleue", "de partage" et "collaborative" confèrent une orientation globale à cette économie. À cet égard, différents développements de l'économie peuvent être observés, qui conduisent à un mode de production circulaire, complété par le partage de ressources entre personnes dans le cadre de réseaux transactionnels. Les citoyens ont souvent et par intuition perdu confiance dans le "système" et commencent donc à développer leur propre économie "alternative" – souvent qualifiée d'économie de partage ou collaborative. En fait, cela consiste à réinventer une économie des biens communs. Ces développements caractérisent de toute évidence la transition d'une économie linéaire vers une économie circulaire, une tendance amplifiée par un monde de plus en plus connecté, et c'est ce concept qui se présente sous le terme de "WEconomy".

The economy of the (near) future can be portrayed with words such as circularity, inclusivity, and collaboration.

New comprehensive labels such as the 'Blue', 'Sharing', and 'Collaborative' economy provide a global sense of direction for this economy. In this aspect, various developments in the economy can be observed leading to a circular mode of production complemented by asset sharing people operating in transactional networks. Citizens frequently and intuitively have lost confidence in 'the system' and consequently begin to develop their own 'alternative' economy – referred to as the sharing or collaborative economy. In fact, this is reinventing an economy of the commons. These unambiguous developments characterise a transition from a linear to a circular economy, which is especially enhanced by our infinitely connected world, a concept proposed under a heading referred to as the WEconomy.

**LA “WECONOMY” EST ASSOCIÉE
À UNE TRANSITION MANIFESTE VERS
UNE ÉCONOMIE ALTERNATIVE.**

Il recouvre six développements et une sorte de “joker”, qui peuvent être classés en deux grands courants. Le premier courant englobe l'économie circulaire (Mac Arthur Foundation, 2013), la bioéconomie, basée sur les biotechnologies (Langeveld et al., 2012), et l'économie de la fonctionnalité (Stahel, 2010). Collectivement, elles caractérisent *l'économie des matières premières* qui est axée sur l'utilisation efficace et efficiente des biens et ressources de base et des marchandises et produits. Cela conduit à un système d'utilisation des matières à boucle fermée (circulaire) : une industrie qui génère un déchet ou produit dérivé est implantée à proximité de, ou mise en relation avec, une industrie qui utilise ce déchet ou produit dérivé (par ex., la chaleur) comme intrant (Clift Allwood, 2011).

**LES “PROSOMMATEURS” SONT
DES CONSOMMATEURS QUI SONT
SIMULTANÉMENT DES PRODUCTEURS.**

L'économie de services, le second courant, englobe des développements connus sous le nom d'économie collaborative (Botsman, 2010) et d'économie de partage (Sundararajan, 2013). Les deux font référence aux systèmes socio-économiques basés sur le partage des ressources matérielles et humaines (Hamari et Ukkonen, 2013). On parle aussi occasionnellement d'économie entre pairs (*peer-to-peer*), de réseau maillé, ou de consommation collaborative. Au départ, les développements de ce courant étaient fondés sur un modèle économique intégrant le partage des ressources entre des individus

**THE WECONOMY IS A LABEL UNDER WHICH
A TRANSITION TOWARDS A DIFFERENT
ECONOMY BECOMES VISIBLE.**

Under this heading, six developments and a wildcard can be distinguished that can be grouped into two streams. The first stream comprises the circular economy (MacArthur Foundation, 2013), the bio-based economy (Langeveld et al., 2012), and the functional economy (Stahel, 2010). Collectively, they characterise *the materials economy* that concentrates on the effective and efficient utilization of commodities and resources and of goods and products. This leads to closed-loop (circular) material use by co-locating or connecting industries in a manner that waste or a co-product (e.g. heat) from one actor becomes an input to another (Clift & Allwood, 2011).

**PROSUMERS ARE CUSTOMERS
THAT ARE SIMULTANEOUSLY
PRODUCERS.**

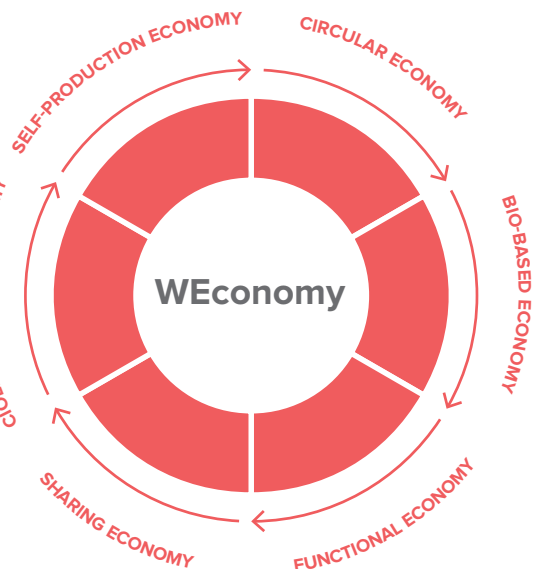
The service economy is the second stream and consists of developments known as the collaborative economy (Botsman, 2010) and sharing economy (Sundararajan, 2013). They both refer to socio-economic systems based upon the sharing of human and physical assets (Hamari and Ukkonen, 2013). It is sometimes also referred to as the peer-to-peer economy, mesh, collaborative economy, or collaborative consumption. Initially, the developments of this stream were based upon a business model that incorporates the sharing of resources between individuals establishing peer-2-peer services – affording an opportunity for prosumers (customers that are simultaneously producers) to access goods and services when needed (e.g. Böckman, 2013).

par le biais des services entre pairs – offrant la possibilité aux prosommateurs (à la fois consommateurs et producteurs) d'accéder à des biens et services quand ils en ont besoin (par ex., Böckman, 2013).

Le sixième et dernier développement concerne l'apparition de l'économie d'auto-production ou *DIY (Do-it-Yourself : Faites-le vous-même)*. Elle utilise essentiellement des méthodes alternatives d'organisation de la production basées sur l'autonomie grâce à l'avènement de l'Internet et des technologies associées. Plus récemment, cela s'est traduit par le rapide essor de l'impression 3D (plateformes d'impressions, etc.) comme technique de production révolutionnaire. Cela implique la possibilité de décentraliser rapidement les moyens de production classiques, ce qui permet de se passer des contraintes de stockage et d'approvisionnement. Les imprimantes 3D autorisent une production en fonction des besoins, sur demande, grâce à des logiciels de design ultra-rapides. Avec son approche des ressources libres, l'économie DIY encourage la fabrication à domicile de ses propres produits, et montre dans quelle mesure la technologie a libéré l'inventeur de la dépendance à l'égard des fabricants – en substance, désormais nous sommes tous des concepteurs (entre autres, Anderson, 2012).

LE "JOKER" DE LA WECONOMY EST L'INTERNET DES OBJETS (IDO).

Compte tenu de ses applications globales, et bien qu'il n'ait pas encore révélé tout son potentiel, l'Internet des objets (IdO) représente une sorte de "joker" qui vient s'ajouter aux six développements précités.



The sixth and last development concerns the origination of the self-production economy or *Do-it-Yourself (DIY) economy*. This development basically utilises alternative methods of organizing production through (self) empowered through the rise of the Internet and entailed technologies. More recently, this is materialised in the almost overnight production revolution of 3D printing (printing HUBs, etc.). This implies that classical means of production can now rapidly decentralise and storage and supplies become obsolete. Printed is only what is needed on-demand, enabled by software of designs 'travelling' by the speed of light. With its open-resource design, the DIY economy facilitates home-based manufacturers to produce their own products, which thereby stresses to which extent technology has liberated the inventor from the dependence of manufacturers – in essence, we are now all designers (e.g. Anderson, 2012).

THE WILDCARD OF THE WECONOMY IS THE INTERNET OF THINGS (IOT).

L'IdO s'appuie sur un réseau de connexions inclusif et très dense, qui continue de se densifier très rapidement ; il implique de multiples associations entre des "objets" et/ou des personnes. L'IdO s'applique à des composants de machines tels que des moteurs à réaction, à des téléphones mobiles, des lampes, des machines à laver, des cafetières, etc., via des interfaces entre personnes physiques, entre personnes et objets, et entre objets entre eux (Morgan, 2014). L'IdO illustre de manière tout à fait significative ce que l'on appelle "l'ère de l'accélération". Les évolutions technologiques, notamment lorsqu'elles sont associées à l'Internet, aux médias sociaux et aux technologies connexes, laissent présager que l'IdO est appelé à jouer un rôle important, mais encore mal défini, dans le contexte de la "WEconomy".

***PARTOUT DANS LA SOCIÉTÉ NOUS
OBSERVONS DES SIGNES DE CHANGEMENT,
DES SIGNES DE TRANSITION.***

Lorsqu'elles convergent, ces tendances inspirent l'esprit d'entreprise et engendrent de nouvelles formes d'organisation et de nouvelles formes de collaboration. En conséquence, les propositions de valeur évoluent, les partenariats et les rôles établis changent et de nouvelles compétences sont nécessaires. La logique des modèles de création de valeur établis évolue également, parfois du jour au lendemain. De fait, les écoles de commerce doivent revoir leur programme. On observe des points de basculement dans certains domaines (énergie, transport, alimentation, soins, tourisme). Regardez l'impact d'AirBnB (www.airbnb.fr) au niveau du tourisme, ou de La Ruche Qui Dit Oui (www.laruchequiditoui.fr) dans la distribution alimentaire, pour ne citer que ces exemples. Il n'est donc pas étonnant que nous observions des signes de changement et de transition dans toute la société.

Considering its encompassing but not yet manifested meaning, a wildcard is identified in addition to these six developments, specifically, the Internet of Things (IOT). The IOT is based upon an all-encompassing and quickly densifying or 'thick' network of connections; this implies multiple associations between 'things' and/or people. The IOT applies to components of machines such as jet engines, mobile phones, lamps, washing machines, coffee makers, etc. by adopting either a between people-people, people-things or things-things relationship (Morgan, 2014). The IOT is a notable manifestation of what is referred to as 'the age of acceleration'. Technological developments, particularly when combining the Internet, social media, and related technology, stress the relevance of IOT as an important yet undefined factor within the WEconomy.

***EVERYWHERE IN SOCIETY
WE SEE SIGNS OF CHANGE,
SIGNS OF TRANSITION.***

Where these trends unite, they lead to entrepreneurship, to new forms of organising, and to new forms of collaboration. As a result, business propositions change, established roles and partnerships change, and new competencies are required. The logic of established value creation models also changes, sometimes overnight. As a result, business schools must revise their curriculum. Domain-wise tipping points (energy, transport, food, care, tourism) can be observed. Look at the impact of, for example, AirBnB (www.airbnb.fr), tourism, or La Ruche Qui Dit Oui (www.laruchequiditoui.fr) on food distribution. It is of no wonder that we observe signs of change and transition throughout society.

LOGIQUE DE LA CRÉATION DE VALEUR*

THE LOGIC OF VALUE CREATION*

La crise actuelle offre un environnement propice pour tester de nouveaux modèles de création de valeur. L'instauration d'une collaboration est la raison d'être de l'organisation. La collaboration vise à créer de la valeur, puisque qu'une personne ou une organisation n'est pas en mesure de le faire toute seule. D'une part, il s'agit de travailler de manière plus intelligente, plus rapide et plus spécialisée. D'autre part, cela facilite la répartition des tâches autour des besoins que nous avons. De fait, si le boulanger fait cuire du pain, le médecin peut dispenser des soins tandis que l'ouvrier répare la route qui permet aux gens d'aller travailler. Bien que cela paraisse pertinent sous cet angle, une approche légèrement différente, en d'autres termes, une perspective détournée, est préconisée. Elle est désignée sous le concept de *création de multiples formes de valeur (CVM)*.

The current crisis provides a fertile environment in which to experiment with new models of value creation. Creating collaboration is the 'raison d'être' of organisation. Collaboration is about creating value since one person or one organisation it not able to do so alone. On the one hand, it is about working smarter, faster, and more specialised. On the other hand, it facilitates the division of tasks around the needs that we have. So, if the baker bakes bread, the doctor can cure while the road worker is repairing the road enabling people to go to work. While this is relevant in this aspect, a slightly different approach, a twisted perspective, is advocated. It is referred to as *multiple value creation (MVC)*. The key to MVC is the simultaneous creation of more than one value (not only financial

La clé de ce concept réside dans la création simultanée d'autres valeurs (en plus de la valeur financière), qui devrait s'avérer avantageuse non seulement pour les propriétaires de l'organisation mais également pour d'autres parties. Cette perspective repose donc sur l'hypothèse que la création de valeur conduit à améliorer le capital/les capitaux.

LA FONCTION DE L'ORGANISATION CONSISTE À CRÉER DE MULTIPLES FORMES DE VALEUR POUR UN ENSEMBLE DE PARTIES PRENANTES.

LES QUATRE TYPES DE CAPITAL

La création de valeur est le résultat d'un ensemble d'activités organisationnelles délibérées. Elle trouve sa source dans la conjugaison et l'adaptation de ce que l'on appelle couramment les "quatre capitaux", à savoir : naturel, écologique, social et institutionnel. Ces capitaux se traduisent concrètement par les ressources matérielles (*hardware*) et intellectuelles (*mind-ware*) de l'organisation, débouchant à leur tour sur des concepts, des outils, des normes, des structures et des systèmes, qui sont employés pour réaliser la proposition de valeur. Il y a création de valeur dès lors que le "revenu" du capital global dépasse le montant du capital investi. On parle en général du "retour sur investissement". Le calcul de ce paramètre permet de mesurer le rendement du capital financier investi. Le retour sur l'investissement social, écologique, ou institutionnel – voire son éventuelle destruction – n'est pas pris en considération dans l'approche coûts-bénéfices. Les entreprises élaborent souvent par intuition un ensemble de stratégies visant à couvrir différentes formes de création de valeur. Tout l'art d'une gestion équilibrée consiste à concilier le plus grand nombre possible de besoins et d'attentes des différents acteurs dans la proposition de valeur. Cela implique de procéder à un examen critique radical du mode de gestion industriel.

values) which is advantageous to more than just the proprietors of an organisation. This perspective is consequently based upon the assumption that value creation leads to capital(s) improvement.

THE FUNCTION OF ORGANISING IS TO CREATE MULTIPLE VALUES FOR A RANGE OF CONSTITUENTS.

THE FOUR CAPITALS PERSPECTIVE

Value creation is the result of a set of intentional organisational activities. It originates from combining and adjusting what is commonly referred to as the four capitals: natural, ecological, social, and institutional. These capitals are translated into the organisation's 'hardware' and 'mind-ware' which leads to concepts, tools, standards, structures, and systems that are employed to realise the business proposition. Value creation occurs when the overall capital 'income' exceeds the amount of invested capital. This is generally called 'Return on Investment' (ROI). In an ROI calculation, the return on invested financial capital is measured. The return on social, ecological, or institutional capital – even its possible destruction – is not taken into the cost benefit consideration. Companies often intuitively create a portfolio of strategies to address various forms of value creation. The art of balanced management is the reconciliation of as many needs and expectations as possible of various actors in the business proposition. This implies a fundamental critique of industrial management thinking.

DIMENSIONS DE LA CRÉATION DE VALEUR

Un tour d'horizon de la littérature récente concernant la création de valeur permet d'identifier trois grands principes interdépendants, à savoir, la création de valeur de multiples formes, partagée et collective. Le concept de création de multiples formes de valeur doit son origine au principe de "triple bilan" (*triple-bottom-line*) d'Elkington (1997), selon lequel, pour pratiquer une politique de développement durable, les entreprises doivent assumer simultanément des responsabilités environnementales (écologiques) et sociales (sociétales) parallèlement à leurs obligations économiques (financières). Si l'entreprise avait traditionnellement tendance à se concentrer principalement sur la création de valeur économique, la recherche d'un équilibre plus durable dans les relations entre les personnes, la planète et les profits, exige de revoir totalement le rôle de l'entreprise dans la société, y compris ses défis et opportunités. La transposition du concept de création de multiples formes de valeur dans les pratiques de l'entreprise, fait naître de nouveaux défis en matière d'organisation et de gestion.

**LA CRÉATION DE VALEUR REPOSE SUR
TROIS PRINCIPES INTERDÉPENDANTS :
LA CRÉATION DE VALEUR DE MULTIPLES
FORMES, PARTAGÉE ET COLLECTIVE.**

Pour relever – en partie – ce déficit, les bénéfices générés via la collaboration sont partagés entre un plus grand nombre de composantes : on parle plus couramment du concept de *création de valeur partagée* (Porter & Kramer, 2011). En substance, une entreprise devrait s'organiser de manière à ce que la valeur créée soit distribuée aux actionnaires mais également à d'autres parties prenantes.

DIMENSIONS OF VALUE CREATION

A review of the recent literature regarding value creation indicates three primary and interrelated principles, specifically, multiple, shared, and collective value creation. The concept of multiple value creation originated from the triple-bottom-line principle by Elkington (1997). It proposes that, in striving to become sustainable, corporations are obligated to concurrently consider environmental (ecological) and social (societal) responsibilities parallel to their economic (financial) duties. While business traditionally tended to focus primarily on creating economic value, the quest for a more durable balance in the relationships between people, the planet, and profits requires a fundamental reconsideration of the role of business in society including its challenges and opportunities. Translating the idea of multiple value creation into business practice creates complex organisational and managerial challenges.

**VALUE CREATION IS CONSTRUCTED UPON
THREE INTERRELATED PRINCIPLES: MULTIPLE,
SHARED, AND COLLECTIVE VALUE CREATION.**

To partially address this challenge, benefits generated via collaboration are shared among a broader range of constituents. This concept is generally known as the concept of *shared value creation* (Porter & Kramer, 2011). The essence is that a company should organise in such a way that the value it creates is not only distributed among shareholders but reaches beyond to other stakeholders. Two movements enable this rudimentary idea of SVC to become more developed. One is when broadening the concept of stakeholders to constituents thereby enabling encompassing more than only organisations

Deux mouvements contribuent à favoriser le développement de cette idée rudimentaire. Premièrement, l'élargissement des parties prenantes permet d'englober d'autres entités (en plus des organisations) : ainsi, des personnes, des groupes ad hoc, des associations et des ONG peuvent venir grossir les rangs des parties impliquées dans la création de valeur. Deuxièmement, le processus d'organisation n'est plus la responsabilité exclusive des organisations ; et des personnes et des organisations participent de l'organisation de valeurs spécifiques ciblées. Des bénéfices sont donc générés pour un plus large éventail de parties via des structures *ouvertes* dans lesquelles les *valeurs* sont partagées, créant ainsi un réseau de *valeur* entre les composantes concernées.

L'ORGANISATION N'EST PLUS UN PROCESSUS EXCLUSIF DES ORGANISATIONS MAIS INCOMBE AUX PERSONNES ET AUX ORGANISATIONS.

Une condition préalable essentielle à la mise en œuvre de ce concept implique le processus d'organisation entre organisations et parties prenantes. Cette approche met l'accent sur l'équilibrage des intérêts d'un plus large éventail de parties dans le but de générer une réciprocité plus équitable en ce qui concerne la richesse créée, qui est ensuite partagée entre un plus grand ensemble de parties prenantes (O'Riordan & Fairbrass, 2012). Cela montre que la création de multiples formes de valeur se produit lorsque les parties prenantes instaurent des collaborations avec l'objectif d'optimiser les synergies entre leurs intérêts individuels (Jonker, 2012). Le principe de la *création de valeur collective* entre alors en jeu. Les parties prenantes qui travaillent ensemble au sein de réseaux de valeur, partagent les risques et les bénéfices découlant de la valeur qu'ils créent.

as the organising entities. Instead, individuals, ad-hoc groups of people, associations, and NGO's are relevant, instantly widening the number of parties involved in creating value. Secondly, organising is no longer an exclusive act of organisations but also of people and organisations that organise the specified desired values. Accordingly, benefits are generated for a broader range of parties through *open* structures in which *values* are shared creating a *value* network between the involved constituents.

ORGANISING IS NO LONGER AN EXCLUSIVE ACT OF ORGANISATIONS BUT OF PEOPLE AND ORGANISATIONS.

A key prerequisite to achieving this concept involves organising between organisations and constituents. This approach focuses on balancing the interests of a broader range of parties with a goal for generating a more equitable reciprocation of the wealth created that is subsequently shared among a broader aggregation of constituents (O'Riordan & Fairbrass, 2012). This indicates that multiple value creation occurs when constituents construct collaborations with the purpose of leveraging the synergies of their individual interests (Jonker, 2012). The principle of collective value creation then comes into play. Constituents working together in value networks share risks and benefits from the value they create.

Multiple value creation signifies 'profit' for all capitals and not just for one in particular. Consequently, organising becomes the intentional realisation of value creation by coordinating structure, culture, employees, and technological systems. These factors collectively constitute an organisational design,

La création de multiples formes de valeur implique la génération de « profit » pour toutes les formes de capital, pas seulement pour une en particulier. Par conséquent, le processus d'organisation consiste à réaliser la création de valeur de manière intentionnelle en coordonnant la structure, la culture, les employés et les systèmes technologiques. Ces facteurs constituent collectivement un concept organisationnel, une configuration organisationnelle qui se traduit par la création de valeur promise. Valeurs, création de valeur et capitalisation sont des éléments multi-dimensionnels et inextricablement liés les uns aux autres. Dans de nombreuses organisations, toutefois, il semble que le processus d'organisation (c'est-à-dire la création de valeur) ne corresponde pas à la valeur promise.

LA CRÉATION DE MULTIPLES FORMES DE VALEUR IMPLIQUE LA GÉNÉRATION DE "PROFIT" POUR TOUTES LES FORMES DE CAPITAL, ET PAS SEULEMENT POUR UNE EN PARTICULIER.

Ceci serait principalement dû au fait que la valeur du développement durable – à l'instar de nombreuses autres valeurs sociétales et/ou environnementales – n'est pas intégrée dans les modèles quotidiens et n'a donc pas été prise en considération dans une analyse coûts-bénéfices conventionnelle. L'enjeu de la conceptualisation et de la réalisation de nouvelles formes de réseaux collaboratifs de valeur partagée réside dans la génération d'un profit financier en *combinaison* avec l'intention de générer une augmentation des autres formes de capital. L'exploration de cette approche permet d'intégrer le développement durable sous toutes ses acceptions dans de nouvelles formes de collaboration entre parties prenantes, ce qui fournit les fondements d'une économie axée sur une nouvelle génération de transactions (hybrides).

an organisational configuration that is the 'translation' of the promised value creation. Values, value creation, and capitalisation are multi-dimensional and inextricably linked to each other. In many organisations, however, it appears that organising (that is, creating value) does not correspond with the value promise.

MULTIPLE VALUE CREATION MEANS 'PROFIT' FOR ALL CAPITALS, NOT JUST FOR ONE IN PARTICULAR.

This is primarily due to the observation that the value of sustainability – as so many other societal and or environmental values – is not embedded in everyday models and thus has not been taken into consideration in a conventional cost-benefit analysis. That challenge to conceptualise and realise new forms of collaborative value networks lies in making financial profit *in combination* with the intention to create an increase of capital in other domains. Exploring such an approach enables the full meaning of sustainability to become embedded into new forms of inter-constituents collaboration providing the foundation for an economy based on a new generation of (hybrid) transactions.

** Extrait de l'ouvrage de Jonker, J., O'Riordan, L. et Marsh, N. (2014). The Art of Balancing: Enabling the realisation of Multiple and Shared Values through a New Generation of Business Models, tiré de : L. O'Riordan, S. Heinemann, & P. Zmuda (Eds.) (2014), New perspectives on corporate social responsibility—Locating the missing link. Wiesbaden, Germany: Springer-Gabler.*

** This section is adopted from Jonker, J., O'Riordan, L. and Marsh, N. (2014). The Art of Balancing: Enabling the realisation of Multiple and Shared Values through a New Generation of Business Models, in: L. O'Riordan, S. Heinemann, & P. Zmuda (Eds.) (2014), New perspectives on corporate social responsibility—Locating the missing link. Wiesbaden, Germany: Springer-Gabler.*

NATURE DES BUSINESS MODELS

THE NATURE OF BUSINESS MODELS

Par rapport à l'intention de créer de la valeur, les organisations peuvent être perçues comme des outils ou artefacts conçus pour permettre une collaboration dans le but d'impliquer des personnes dans ce projet. Ce faisant, elles s'engagent à réaliser une valeur ou des valeurs tangibles et intangibles pour leurs parties prenantes. La valeur créée ou les valeurs créées se reflètent dans l'offre (*business proposition*). Un business model décrit le contenu, la structure et la gouvernance des transactions destinées à créer de la valeur à travers l'exploitation des opportunités identifiées (Amit et Zott, 2001, Weiller et Neely, 2013). Il peut être considéré comme une unité d'analyse pour comprendre les différentes perspectives de création de valeur (Amit et Zott, 2001). Il décrit diverses fonctionnalités associées à la logique de création de valeur d'une organisation dans

With the intention to create value, organisations can be perceived as deliberate artefacts enabling collaboration with the goal that people are involved and considering value. In doing so, the promise involves realising tangible and intangible value(s) for their stakeholders. The business proposition is the 'translation' of the value(s) being created. A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed to create value through the exploitation of perceived business opportunities (Amit and Zott, 2001, Weiller and Neely, 2013). It can be regarded as a unit of analysis to understand different perspectives of value creation (Amit and Zott, 2001). It describes various functionalities associated with the logic of value creation of an organisation in a particular situation (Chesbrough and Rosenbloom, 2002;

une situation particulière (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Osterwalder et al., 2006)... Les cadres des business models existants (Osterwalder & Pigneur, 2010 ; Sinfield et al., 2012) conviennent pour examiner la logique de la création de valeur dans la perspective d'une organisation individuelle (Johnson et al., 2008). Ils sont moins appropriés pour analyser la nature interdépendante et collaborative des entreprises (et d'autres parties) évoluant dans le même "écosystème" organisationnel. Ils suivent un mode de création de valeur linéaire, au niveau fonctionnel, alors que l'élément clé de la CVM est la création simultanée de plusieurs formes de valeur (pas uniquement financière) qui "comptent" pour d'autres parties que les propriétaires de l'organisation.

LE BUT DU PROCESSUS D'ORGANISATION EST DE TENIR LA PROMESSE DE CRÉER DE LA VALEUR.

La plupart des organisations ont plusieurs offres ou propositions de valeur afin de pouvoir couvrir un éventail de besoins et d'attentes. L'entreprise commerciale contemporaine cherche donc à créer simultanément des valeurs multiples à l'adresse de différentes parties prenantes. Cela conduit à la différenciation, et à différentes offres. Chacune d'entre elles peut faire l'objet d'une transaction particulière, car ce qui a réellement de la valeur peut varier d'une partie prenante à l'autre, d'un endroit à l'autre, et d'un moment à l'autre. Les parties prenantes récompensent financièrement l'organisation lorsqu'elle leur fournit la valeur promise. Mais la création de valeur ne doit pas rester au stade de la promesse ; elle doit être organisée et tenue. Les business models peuvent être décrits comme des constructions mentales qui offrent un moyen d'organiser la création de valeur

Osterwalder et al., 2006)... Existing business model frameworks (Osterwalder & Pigneur, 2010; Sinfield et al., 2012) are adequate to examine the logic of value creation from the perspective of an individual organisation (Johnson et al., 2008). These frameworks are less appropriate for analysing the interdependent and collaborative nature of companies (and other parties) acting in the same organizational "ecosystem". They follow a functional, linear manner of value creation while the key to MVC is the simultaneous creation of more than one value (not only financial values) which is of value to more than just the owners of an organisation.

THE AIM OF ORGANISING IS TO DELIVER THE PROMISE OF VALUE CREATION.

Most organisations have more than one business proposition in order to serve an array of needs and expectations. The contemporary business enterprise, therefore, seeks to simultaneously create multiple values for different stakeholders. This leads to differentiation and to various business propositions. This proposition can be the subject of a particular transaction as what is actually of value can differ from one stakeholder to another, from place to place, and from one time to another. Stakeholders financially reward the organisation when the promised value is delivered. However, the promise of value creation must be more than a promise; it must be organised and delivered. Business Models (BMs) can be described as mental constructs providing a pathway for organising value creation (e.g. Osterwalder & Pigneur, 2010) and as a unit of analysis to integrate different perspectives on value creation (Amit & Zott, 2001).

(par ex., Osterwalder & Pigneur, 2010) et comme une unité d'analyse permettant d'intégrer différentes perspectives sur la création de valeur (Amit & Zott, 2001). Ses fonctionnalités sont liées à la logique de création de valeur d'une organisation dans une situation particulière (Chesbrough & Rosenbloom, 2002 ; Osterwalder & Pigneur, 2010). La logique des business models conventionnels conduit à une analyse coûts-bénéfices purement financière. De fait, une seule valeur est au centre de cette variété de modèles. Au final, ils apportent à l'organisation un bénéfice qui définit l'intention exclusivement économique de la création de valeur. Dans le débat actuel concernant le concept (économique) sous-jacent aux business models conventionnels et l'inquiétude grandissante relative à leur impact écologique, on s'interroge sur la nature de la création de valeur et l'on explore peu à peu la possibilité d'évoluer vers un processus d'organisation de valeurs multiples (Elkington, 1997).

**LES BUSINESS MODELS PEUVENT ÊTRE DÉCRITS
COMME DES CONSTRUCTIONS MENTALES
QUI OFFRENT UN MOYEN D'ORGANISER
LA CRÉATION DE VALEUR.**

NOUVEAUX BUSINESS MODELS

Les approches identifiées sous le terme de "WEconomy" ciblent une économie conçue de manière novatrice, une économie établie selon un mode d'organisation différent, basée sur une nouvelle ambition, à savoir : instaurer une économie où la croissance n'est pas le pilier de la pensée économique (se traduisant par des efforts visant à l'accumulation de propriété) ; une économie où la propriété n'est pas intrinsèquement liée à une fonction.

Its functionalities are connected with the logic of value creation of an organisation in a particular situation (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2010). The logic of conventional business models leads to a purely financially-driven cost-benefit analysis. Hence, only one value is central to this breed of models. They ultimately provide a benefit for the organisation that defines the exclusive economic intent in the creation of value. In the current debate regarding the (economic) concept behind conventional BMs and increasing concerns about their ecological impact, the nature of value creation is questioned, gradually exploring the move from organising single to multiple values (Elkington, 1997).

***BUSINESS MODELS ARE MENTAL CONSTRUCTS
PROVIDING A PATHWAY FOR
ORGANISING VALUE CREATION.***

NEW BUSINESS MODELS

The approaches identified under the label of the WEconomy strive for an economy that is designed in a new way. An economy established on a different method of organising that is based on a changed ambition. It reaches for an economy where growth is not the fulcrum of economic thinking that results in a drive for accumulating ownership but, rather, one where ownership is not intrinsically linked to a function and can be decoupled. In the grass-roots of society, we can detect indicators of this new economic way of thinking that is attempting to be realised. As a result, a new generation of BMs is emerging termed 'new' business models (NBMs). NBMs provide a different logic for value creation; one that is principle-based and purpose-driven.

Dans les segments populaires de la société, nous sommes en mesure d'identifier des indicateurs de ce nouveau mode de pensée économique qui tente de se frayer un chemin. De fait, une nouvelle génération de business models voit actuellement le jour. Désignés sous le terme de "Nouveaux Business Models" (NBM), ils offrent une logique de la création de valeur différente, fondée sur des principes et conduite vers un objectif.

LES NOUVEAUX BUSINESS MODELS OFFRENT UNE LOGIQUE DE LA CRÉATION DE VALEUR DIFFÉRENTE : FONDÉE SUR DES PRINCIPES ET CONDUITE VERS UN OBJECTIF.

Les principales valeurs auxquelles les personnes ont affaire dans les NBM, peuvent être regroupées au chapitre des multiples formes de valeur, collective et partagée. Ainsi, la création de valeur dans ces modèles n'est plus une activité basée exclusivement sur une entreprise ou une chaîne de valeur, mais le résultat d'une action collaborative se déroulant au sein de réseaux de valeur partagée, de plates-formes ou de communautés axées sur des problématiques. Ce changement d'approche de la création de valeur permet également la réalisation de quelque chose de très intéressant, à savoir, l'émergence de valeurs hybrides dans les transactions. Cela montre que les transactions ne sont pas uniquement basées sur l'argent, mais qu'elles s'appuient aussi sur la création et la négociation des valeurs sociales du capital, notamment les réseaux, l'énergie, le temps, les soins ou l'attention. La logique de ces nouveaux business models autorise la création et la transaction de valeurs non monétaires en plus des valeurs monétaires. La démarche consistant à élaborer une logique de création de valeur, autorisant des valeurs hybrides, procure le sentiment de concevoir un genre d'économie différent.

NEW BUSINESS MODELS PROVIDE A DIFFERENT LOGIC FOR VALUE CREATION: PRINCIPLE-BASED AND PURPOSE-DRIVEN.

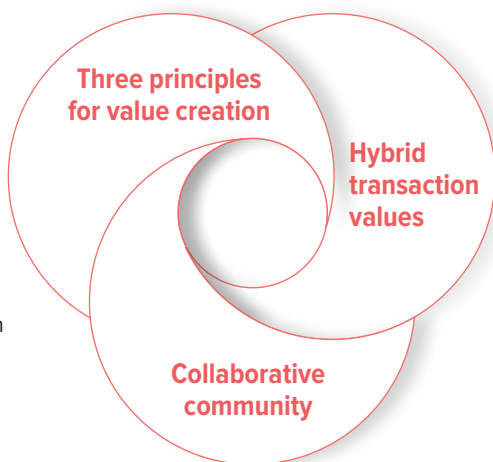
The most prominent values that people in NBMs act upon can be grouped under the headings of multiple, collective, and shared values. Thus, value creation in these models becomes not purely a company or value-chain based activity but the result of collaborative action occurring in value-networks, hubs, or issue driven communities. This changing perspective on value creation also enables something exciting to happen. It allows hybrid values to emerge in the transactions. This indicates that transactions are not only based on money but additionally on creating and trading social value(s) of capital such as networks, energy, time, care, or attention. The logic of these new business models affords the creation and transaction of non-monetary value in addition to monetary values. Designing a value creating logic and enabling to work with hybrid values provides a sense of creating a different kind of economy.

It is those three building blocks – principles, community, and hybrid values – that are at the heart of the NBMs business proposition whereby this new generation of business models, entitled and impacted by social technologies, represent a paradigm shift in how we think about economic structures and the manner in which values are organised and perceived. It goes without saying that the dynamic developments of NBMs are extensively facilitated and influenced by the new generation of organisational possibilities. To establish a(n) (Internet) company overnight, no financial investment is required, other than one's time.

Ces trois éléments constitutifs – les principes, la communauté et les valeurs hybrides – sont au cœur de la proposition de valeur des NBM : cette nouvelle génération de business models, impactés par les technologies sociales, représente un changement de paradigme dans notre approche des structures économiques et la façon dont ces valeurs sont organisées et perçues. Il va sans dire que les développements dynamiques des NBM sont largement facilités et influencés par la nouvelle génération de possibilités organisationnelles. La création d'une entreprise (Internet) du jour au lendemain ne nécessite pas d'autre investissement financier que le temps qu'on y consacre. Le logiciel est disponible gratuitement et les frais d'enregistrement sont négligeables. Ces évolutions sont, à de nombreux égards, favorisées par l'économie du "Do it Yourself" (Faites le vous-même) qui est ensuite encouragée par l'internet des objets (IdO).

Cette perspective sur les transitions en cours incite vivement à étudier les NBM puisqu'un nouveau type d'économie complémentaire et innovante peut être observé, à savoir, une économie fondée sur des concepts intégrant la circularité des matières et des produits de base, avec une organisation conçue pour préserver les services des écosystèmes et offrir aux personnes la possibilité de participer à la vie socio-économique. La construction de cette vie socio-économique est basée sur un plus large éventail de valeurs de transaction. Ensuite, la création de multiples formes de valeur dans ce mouvement économique novateur contribue à stimuler l'intégration sociale et à améliorer notre compréhension du bien commun, une autre source de satisfaction. Le concept de cette nouvelle notion économique est encourageant et nous permet d'envisager le déclin des modes classiques de production industrielle.

● *Building-block New Business Models*



Software is freely available and registration costs are negligible. These developments are, in many ways, fuelled by the DIY Economy which is subsequently stimulated by social media and the Internet of Things (IoT).

This perspective regarding ongoing transitions ignites the interest to study NBMs since a novel type of complementary and innovative economy can be observed, i.e. an economy that is based on concepts incorporating circularity of commodities and materials while being organised in a manner that it preserves eco-system services and affords people an opportunity to participate in a social-economic life. The foundation of this socio-economic life is based upon a broader range of transaction values. Subsequently, the creation of multiple values in this innovative economic movement generates the satisfaction of stimulating social inclusivity together with a revitalisation of our understanding regarding the collective good. The concept of such a new economic notion is encouraging and allows us to consider the decline of the classical industrial modes of producing.

**LES NOUVEAUX BUSINESS MODELS
OFFRENT LA POSSIBILITÉ DE CRÉATION
DE VALEURS HYBRIDES.**

On peut effectivement affirmer que nous passons actuellement de l'ère de la production à l'ère de la transition. Compte tenu des préoccupations croissantes suscitées par le système économique classique et vu le nombre considérable de nouvelles initiatives prometteuses qui se concrétisent dans le monde entier, de nombreux jeunes saisissent intuitivement le développement de cette économie émergente et y découvrent des méthodes créatives pour exprimer leurs talents. Des milliers de nouvelles idées et initiatives, souvent au niveau local, conduisent à un paysage économique encore inexploré et sans équivoque. À cet égard, peut-être qu'à l'avenir nous nous remémorerons ces années tout comme nous le faisons aujourd'hui avec la révolution industrielle. Peut-être entrons-nous actuellement dans une nouvelle ère économique qui, avec le recul, sera évoquée comme la "naissance" de la WEconomy ?

**NEW BUSINESS MODELS
PROVIDE THE POSSIBILITY
OF HYBRID VALUE CREATION.**

It is indeed arguable that we are progressing from an age of production into an age of transition. Considering an increasing concern about the conventional economic system and the overwhelming number of new ventures that are promisingly materializing worldwide, many young people intuitively comprehend the way this emerging economy is developing and are discovering creative methods in order to contribute their talents. Thousands of new ideas and ventures, often on a local level, lead to an undiscovered and unambiguous business landscape. In this sense, perhaps in the future, we will reminisce about these years as we now discuss the Industrial revolution. Might it be that we are entering a new economic period that, in hindsight, might also be remembered as the 'birth' of the WEconomy?

ÉCOLOGIE ORGANISATIONNELLE

Réseaux collaboratifs de valeur partagée

Collaborative value networks

ORGANISA- TIONAL ECOLOGY

La perspective de la création de valeur de multiples formes et partagée souligne un élément important pour le développement durable, à savoir, la nécessité d'une innovation à trois niveaux : dans ses valeurs, dans ses concepts et dans son mode d'organisation.

La notion "d'organisation" n'est pas suffisante pour organiser et garantir la création de multiples formes de valeur. Pour tenir la promesse de ces innovations, la contribution des différentes ressources et parties prenantes est nécessaire afin de faciliter la mise en place d'un réseau de coopération. Beaucoup de choses ont été écrites concernant ces réseaux dans le contexte de la sociologie, de l'écologie (humaine) et de l'économie d'entreprise, sous les termes des alliances stratégiques, des organisations virtuelles, etc. Étant donné qu'aucune organisation ne peut assumer seule la tâche de créer des valeurs multiples, une approche est élaborée dans laquelle le développement durable est décrit comme un défi organisationnel à relever

The perspective of multiple and shared value creation stresses the importance that sustainability requires three-fold innovation: in its values, its concepts, and in the manner in which it is being organised. The construct of 'organisation' is not sufficient to organise and deliver the guarantees of multiple value creation. In order to realise the promise of these innovations, input is required from various resources and constituents enabling to facilitate the establishment of a cooperative network. Much has been written about such networks from the context of sociology, (human) ecology, and business under the labels of strategic alliances, virtual organizations, and the like. Considering that no organisation can solely achieve the

entre les organisations, entre les parties prenantes et entre les autres composantes. Ce raisonnement implique que nous devons examiner les concepts relatifs aux nouvelles formes de coopération. Le processus d'organisation doit se dérouler non seulement au sein des organisations, mais également entre elles. Il en va de même pour les différentes parties prenantes, non seulement pour des raisons classiques d'alliance ou de synergie dans la chaîne de valeur (on en sait assez sur ces questions aujourd'hui) mais également pour la réalisation collective du développement durable par ces différentes composantes.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE IMPLIQUE DE RELEVER UN DÉFI ORGANISATIONNEL ENTRE LES ORGANISATIONS, ENTRE LES PARTIES PRENANTES ET ENTRE LES AUTRES COMPOSANTES.

LE NOUVEAU DÉFI DE LA COOPÉRATION

La coopération est une approche naturelle visant à obtenir des résultats qui ne peuvent pas être atteints par un seul individu (Nowak & Sigmund, 2005 ; Rand et al. 2012). Il n'est donc pas surprenant que les entreprises et les personnes coopèrent sous d'innombrables formes. Un grand nombre d'études sont bien sûr consacrées aux différentes configurations de collaboration et de travail en réseau (par ex., Dermol & Breznik, 2012 ; Henneberg et al., 2010 ; Launonen & Viitanen, 2011). Elles montrent que les réseaux d'entreprises constituent la forme organisationnelle la plus prisee (Majava et al., 2013). Cette évolution a donné lieu récemment à l'apparition du terme "écosystème économique", uniquement dans la littérature d'entreprise (Chesbrough, 2003, Prahalad & Ramaswamy, 2004). Le préfixe "éco" ne fait pas référence à la signification classique de "l'écologie" mais représente plutôt une approche

task of creating multiple values, a perspective is elaborated in which sustainability is determined as an organisational challenge organised *between* organisations, between stakeholders, and between other constituents. The argument of this discussion implies that we must examine concepts regarding novel forms of cooperation. It implies organising not only inside -but also between- organisations. This organising should occur not only between organisations but also between various constituents and not only for conventional synergetic or alliance reasons in the value chain– we know enough about those matters nowadays – but for collectively realising sustainability between diverse constituents.

SUSTAINABILITY IMPLIES ORGANISING BETWEEN ORGANISATIONS, BETWEEN STAKEHOLDERS, AND BETWEEN OTHER CONSTITUENTS.

COOPERATION IS THE NEW CHALLENGE

Cooperation is a natural approach to achieve results that an individual cannot (Nowak & Sigmund, 2005; Rand et al. 2012). Therefore, it is not surprising that companies and people cooperate in innumerable ways. Not surprisingly, extensive research has been conducted regarding various configurations of collaboration and networking (e.g. Dermol & Breznik, 2012; Henneberg et al., 2010; Launonen & Viitanen, 2011). Within this research, business networks have been identified as the most popular organisational form (Majava et al., 2013). A term linked to this but only emerged in the business literature recently is *business eco-systems* (Chesbrough, 2003, Prahalad & Ramaswamy, 2004). The 'eco' does not refer to the conventional 'ecology' meaning but represents an approach to organising trying to understand the conditions under which

du processus d'organisation visant à expliciter les conditions dans lesquelles ces activités apparaissent, se développent et s'éteignent. Cette approche est utilisée ici pour mieux comprendre comment un cercle élargi de parties prenantes organise ses activités pour répondre à des enjeux de développement durable pré-identifiés, et intègre les développements propres à ce que nous avons nommé précédemment la WEconomy. Plus précisément, cela amène à s'interroger sur la façon dont ces questions sont abordées dans la collaboration au sein des réseaux de parties prenantes (Nidumolu et al., 2009). L'analyse n'est plus centrée sur l'organisation (existante), mais s'intéresse plutôt à la collaboration dans les réseaux. Cela contraint les entreprises à revoir les méthodes établies qu'elles ont développées pour créer de la valeur.

*UNE PERSPECTIVE MULTIPARTITE PORTE
À PENSER QUE LES VALEURS SONT
CRÉÉES DE MANIÈRE COLLABORATIVE.*

VERS UNE PERSPECTIVE MULTIPARTITE

Les business models conventionnels sont moins appropriés pour l'analyse de la nature interdépendante et collaborative d'un plus large éventail de parties prenantes qui opèrent au sein du même "écosystème" de création de valeur. Une perspective multipartite porte à penser que les valeurs sont créées de manière collaborative via les organisations et dans le cadre d'une activité de collaboration avec d'autres parties prenantes. Par conséquent, si les parties créent collectivement de la valeur, elles devraient aussi participer au partage de la valeur créée. Le processus d'organisation entre les organisations et entre ces parties devient alors l'enjeu majeur, guidé par le principe de la création de valeur de multiples formes,

these activities emerge, grow, and die. Here this approach is used to better understand how a broader range of constituents organises activities around earlier identified sustainability questions against the developments of what has been labelled as the WEconomy. More precisely it raises questions in what way these questions are addressed in collaboration within networks of constituents (Nidumolu et al., 2009). Not the (existing) organisation then becomes the focus of analysis but the collaboration in networks. This forces companies to reconsider established ways they have developed to create value.

*A MULTIPLE-PARTIES PERSPECTIVE INDUCES
THE BELIEF THAT VALUES ARE BEING
CREATED IN A COLLABORATIVE WAY.*

TOWARDS A MULTI-PARTIES PERSPECTIVE

Conventional business models are less adequate for analysing the interdependent and collaborative nature of a broader range of constituents that are performing in the same value creating 'ecosystem'. A multiple-parties perspective induces the belief that values are being created in a collaborative way through organisations and as a collaborative activity of other constituents. As a consequence, if parties collectively create value, they should also participate in sharing the value that is created. Organising between organisations and between those parties subsequently becomes the focus of organising guided by principles to create multiple, collaborative, and shared values. This perspective calls for a new, different type of organisational knowledge that is focused on the *joint organisation* of sustainability. The knowledge to be created in this aspect must focus on the 'collaborative ability' of diverse constituents organising in networks

collaborative et partagée. Cette perspective appelle à un nouveau type de connaissances organisationnelles, centrées sur l'organisation commune du développement durable.

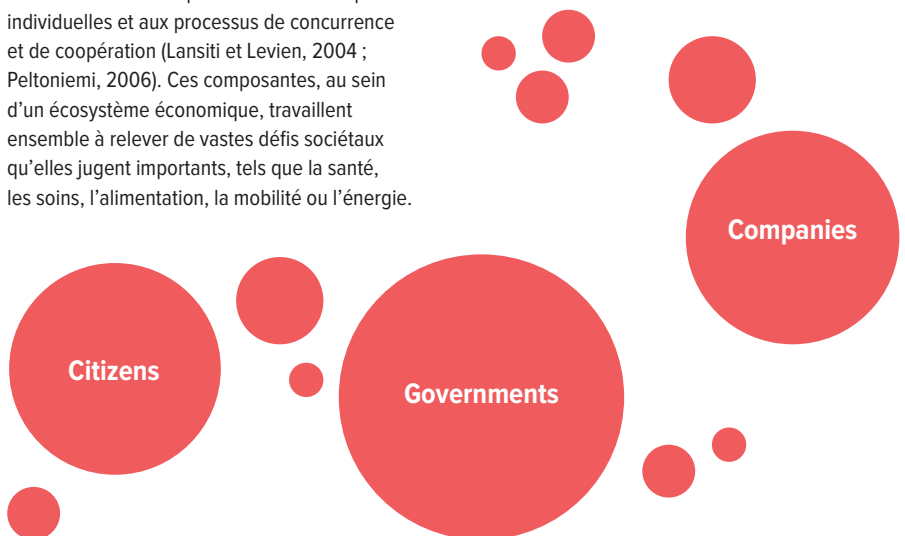
Les connaissances à acquérir à cet égard doivent mettre l'accent sur la "capacité collaborative" des diverses parties prenantes de s'organiser en réseaux plutôt que de manière conventionnelle.

Dans cette perspective dite "d'écologie organisationnelle pour le développement durable", le type de collaboration autorisant la création de valeur de multiples formes, collective et partagée, se concrétise par une nouvelle génération de business models.

Les travaux de Moore (1993) sont à l'origine de la théorie de l'écosystème économique : les écosystèmes organisationnels y sont essentiellement décrits comme des constellations de réseaux impliquant des questions de société. Selon une définition classique, un "écosystème" économique est un réseau comprenant une entreprise cible, ses fournisseurs, ses entreprises complémentaires et les clients (Adner & Kapoor, 2010). Dans cette définition, les organisations sont considérées comme les éléments constitutifs d'un écosystème, avec les caractéristiques inhérentes à l'interdépendance des entreprises individuelles et aux processus de concurrence et de coopération (Lansiti et Levien, 2004 ; Peltoniemi, 2006). Ces composantes, au sein d'un écosystème économique, travaillent ensemble à relever de vastes défis sociétaux qu'elles jugent importants, tels que la santé, les soins, l'alimentation, la mobilité ou l'énergie.

rather than being focused on organising in a conventional manner. This perspective can be elaborated into what is referred to as an 'organisational ecology for sustainability'. In this perspective, the type of collaboration enabling multiple, collective, and shared value creation is materialised and embedded in a novel generation of business models.

Business ecosystem theory originates from the work of Moore (1993) in which organisational eco-systems are essentially being described as network constellations involving societal issues. A conventional definition of a business 'ecosystem' is a network comprising a focal firm, its suppliers, its complementary firms, and customers (Adner & Kapoor, 2010). With this definition, organisations are considered as the building blocks of an eco-system with the inherent features of an interconnectedness of companies' fates and the processes of competition and cooperation (Lansiti and Levien, 2004; Peltoniemi, 2006). These constituents within a business eco-system collaborate around broad societal challenges that they consider important such as health, care, food, mobility, or energy.



ENTREPRENEURIAT DURABLE

La création et la mise en place d'un écosystème économique exigent un leadership, des idées novatrices, du courage et de l'endurance. L'idée est d'établir un lien entre différents éléments tels que les besoins et les désirs, les marchés, les organisations (existantes), les citoyens, les gouvernements et/ou les instituts du savoir. Principalement motivées par l'intention de créer des solutions innovantes, les parties prenantes participent activement (et ouvertement) dans le cadre de l'écosystème économique au lieu d'adopter une approche spécifiquement sectorielle ou une perspective de modèle de rôle. Il devient possible pour des personnes, du fait du caractère dynamique de l'interconnectivité de ces mouvements économiques émergents, d'échanger rapidement des technologies, de l'information et des connaissances grâce aux réseaux. Les écosystèmes économiques, dont la principale finalité est la création de valeurs multiples, représentent l'environnement idéalement propice au développement de nouvelles initiatives, avec l'esprit d'entreprise comme "caractéristique génétique".

**LA VIEILLE ÉCOLE DE PENSÉE VOIT
LA COMPÉTITION COMME LE PRINCIPAL
AVANTAGE CONCURRENTIEL.
LES PENSEURS DE LA TRANSITION
VOIENT LA COLLABORATION COMME
LE NOUVEL AVANTAGE CONCURRENTIEL.**

Enfin, dans les écosystèmes, l'intelligence collective, et par là-même une conception partagée, est façonnée par rapport à un nouveau besoin commun. De fait, cela modifie la logique de la création de valeur dans les écosystèmes organisationnels.

SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

Creating and establishing a business eco-system requires leadership, innovative ideas, courage, and endurance. The idea is to interconnect various elements such as needs and wants, markets, (existing) organisations, citizens, governments and / or knowledge institutes. With the intention to create innovative solutions as their principle motive, the constituents actively (and openly) participate within the business eco-system instead of assuming a sector specific focus or role model perspective. It appears that, due to this dynamic nature of interconnectedness on the surface of these emerging economic movements, networks of people are afforded an opportunity to rapidly (ex)change technologies, information, and knowledge. With their principle purpose being to create multiple values, business eco-systems represent the ideal environment suitable for fostering the development of new ventures in which entrepreneurship occurs as a 'genetic characteristic'.

**OLD-SCHOOL THINKING REGARDING
COMPETITION AS THE CORE
COMPETITIVE ADVANTAGE TRANSITIONS
TO COLLABORATION AS THE NEW
COMPETITIVE ADVANTAGE.**

Ultimately, in eco-systems, collective intelligence, and thereby a shared understanding, is shaped in regard to a new common need. Consequently, this modifies the logic of value creation in organisational eco-systems. Overall, it progresses from individual *competition* as a competitive advantage towards *collaboration* as the new

Globalement, la compétition individuelle n'est plus l'avantage concurrentiel, c'est la collaboration qui devient le nouvel avantage concurrentiel. Concevoir des systèmes dans lesquels les comportements conventionnels amènent à la conclusion que travailler pour la Terre n'est pas un moyen de devenir riche mais bien d'être déjà riche (Hawken, 1993), est l'idée fondatrice qui permet aux écosystèmes économiques de nourrir le débat de la durabilité en tant que défi collectif. Il faut stimuler l'exploration de tels business models qui facilitent la collaboration entre de plus larges éventail de parties prenantes, et pas seulement entre quelques entreprises.

competitive advantage. On the one hand, designing systems in which conventional behaviours lead to the realisation that working for the earth is not a way to become rich but a way to be rich (Hawken, 1993) is the premise under which business eco-systems nurture the debate on sustainability as a collaborative challenge. On the other hand, there must be stimulation for the exploration of dedicated business models that facilitates the collaboration between a broader range of constituents and not only between companies.

RECHERCHE SUR LES PERSPECTIVES À VENIR

RESEARCHING INTO THE SIGNS OF THE FUTURE

Nous vivons à une époque complexe et intéressante où l'innovation en matière de collaboration entre les parties prenantes devient un aspect essentiel de la détermination à instaurer le développement durable. Si la *compétition* était considérée comme le principal avantage concurrentiel, cette optique cède aujourd'hui la place à la conviction que la *collaboration* est le nouvel avantage concurrentiel. Dans ce débat, d'aucuns affirment que nous devons développer un écosystème d'entités organisatrices axées sur la mise œuvre du développement durable, une approche désignée ici sous le terme d'*écologie organisationnelle pour le développement durable*.

Qu'est-ce que ces observations impliquent pour la recherche d'ici les deux prochaines années ? L'étude à effectuer nourrit le débat sur le développement durable en tant qu'enjeu

We live in challenging and exciting times where innovative forms of collaboration between constituents become a key element in the determination of creating sustainability. Antiquated beliefs regarding *competition* as the core competitive advantage is transitioning toward *collaboration* as the new competitive advantage. In this discussion, it has been argued that we must develop an eco-system of organising entities focused on creating sustainability. In its entirety, this development is labelled here as an *organisational ecology for sustainability*.

What do these observations imply for research within the next two years? The study to be embarked upon fuels the debate on sustainability as a collaborative challenge,

collaboratif, et offre l'occasion d'explorer des business models dédiés autorisant la collaboration entre un plus large éventail de composantes, incluant les entreprises. Pour être plus précis, elle mettra l'accent sur l'évolution de la logique de la création de valeur qui tend à devenir un effort consenti en commun par les organisations et les autres parties prenantes. Cela implique que les organisations se tournent vers la coopération dans le cadre de réseaux afin de réaliser collectivement (et dans leur intérêt mutuel) le développement durable, conduisant à tous les nouveaux types de "coopération en matière de développement durable". L'avantage collaboratif de demain réside dans l'art et la capacité de travailler ensemble sur la base de valeurs et d'objectifs communs ; autrement dit, il consiste en la collaboration alliée de manière interdépendante à la création de valeur. Ces questions générales mais néanmoins complexes concernant l'organisation- l'écologie donnent matière à des travaux de recherche exploratoire et de conceptualisation.

Les nouveaux business models (NBM) émergents, mais néanmoins déjà relativement complexes, soulèvent de nombreuses et différentes questions (en matière de recherche). Il serait intéressant de les énumérer, mais comme il y en a trop, je me propose de les ramener à trois questions étroitement liées :

1. la question de la taxonomie,
2. la question de la déontologie
3. la question de la transition.

1. TAXONOMIE

Quels sont les fondements théoriques des business models, et plus particulièrement, des NBM ? Si une logique spécifique de la création de valeur est l'essence même d'un business model et d'un NBM, quels fondements théoriques ont-ils en commun et à quel égard sont-ils différents ?

on the one hand, and provides an exploration of dedicated business models enabling collaboration between a broader range of constituents, including companies, on the other. More precisely, it will focus on the changing logic of value creation particularly as a joint effort between organisations and other constituents. This observation implies that organisations develop towards cooperation within networks to collectively (and in favour of each other) realise sustainability, leading to all new types of 'sustainability cooperation'. The collaborative advantage of the near future is the art and capability of working together on the basis of shared values and goals, i.e., collaboration that is conjoined to mutually dependent value creation. These broad yet challenging questions regarding organisation-ecology primarily provide substance for explorative and conceptualising research.

Considering the emerging, yet complex, nature of NBMs, a broad range of (research) questions can be raised. While it is exciting to list, but with far too many allow me to bring it back to three interconnected ones:

1. the taxonomy question,
2. the deontological question and
3. the transition question.

1. TAXONOMY

What are the theoretical foundations of BMs and, more in particular, of NBMs? If a specific logic for value creations is the essence of a BM and an NBM, what theoretical foundations do they have in common and in what respect do they differ? Despite the fact that value creation appears to be the 'holy grail' of any business activity, what do we actually know about the building blocks of value creation when considering networks of constituents?

En dépit du fait que la création de valeur semble être le “Graal” de toute entreprise commerciale, que savons-nous réellement des éléments constitutifs de la création de valeur lorsque nous examinons les réseaux de parties prenantes ?

2. DÉONTOLOGIE

La création de valeur repose sur des activités organisationnelles intentionnelles. Fondamentalement, les organisations “modernes” sont basées sur un mode industriel de production fonctionnel-rationnel. Si la manière dont les formes de valeur sont organisées est modifiée, cela implique une recherche de modifications correspondantes dans l’organisation elle-même, dès lors qu’on prend en considération l’hypothèse selon laquelle des modes d’organisation donnés créent des formes de valeur spécifiques. Cela exige de remettre en question les modes d’organisation classiques et de découvrir et/ou concevoir des approches plus appropriées pour créer différentes valeurs. Mais quelle est la marche à suivre et quel type d’attitude et de comportement est nécessaire de la part des participants ?

3. TRANSITION

Si l’hypothèse de l’avènement d’une nouvelle économie est exacte, il se fera dans une société avec des organisations déjà existantes. Nombre d’entre elles deviendront obsolètes, mais de nombreuses autres tenteront de se transformer. Cela soulève une multitude de questions sur la façon dont les organisations peuvent modifier leurs business models existants. Ces problématiques sur le changement peuvent être abordées à trois niveaux d’agrégation : l’amélioration (axé sur l’organisation) ;

2. DEONTOLOGY

Value creation is based upon intentional organisational activities. Basically, ‘modern’ organisations are based upon an industrial mode of functional-rational production. If the nature changes of how values are being organised, then this implies searching for new ways of organising in consideration of the assumption that a specific method of organizing creates particular values. This implies questioning conventional ways of organising and discovering and /or designing more appropriate ways in regard to realising different values. What are guiding rules to do so, and what type of attitude and behaviour is required from participants?

3. TRANSITION

If the assumption that a new economy is indeed emerging is correct, this will occur in a society of already existing organisations. Many of those organisations will become obsolete, however, many others will also attempt to transform. This subsequently induces a broad range of issues regarding how organisations can modify their existing BM. Questions regarding change can be addressed on three levels of aggregation: improvement (organisation focused); transformation (value chain focused); and transition (system focused). What, then, is the response to these questions in practice and (or) in theory? Is the current dominant body of knowledge that was developed after WWII sufficient to cope with these issues, or is it time to reinvent models of change?

la transformation (axé sur la chaîne de valeurs) ; et la transition (axé sur le système). Quelle est donc la réponse à ces questions dans la pratique et (ou) en théorie ? L'ensemble actuel et prédominant des connaissances développées après la Deuxième Guerre mondiale est-il suffisant pour affronter ces problèmes, ou bien le temps est-il venu de réinventer des modèles de changement ?

Je suis bien conscient que ces trois questions, très complexes, ne pourront pas être traitées intégralement dans un délai de deux ans. Pourtant, il serait sans aucun doute dommage de rater une occasion de les étudier individuellement ou d'explorer leurs liens d'interdépendance dans un cadre régional spécifique.

COMMENT PROGRESSER ?

C'est pour moi un grand privilège d'être accueilli dans cette belle région pour les deux prochaines années afin d'y travailler comme chercheur et enseignant, et pas (seulement) en tant que visiteur. Grâce à ce rôle privilégié, j'aurais tendance à me représenter comme un explorateur en route vers "un territoire inconnu". Il est toutefois évident que cette entreprise ne peut être menée à bien que dans le cadre d'une équipe, condition *sine qua non* pour réussir une telle expédition. Je suis donc ici dans le but de constituer cette équipe qui comprendra des collègues, des étudiants et des entreprises.

Les semaines et les mois à venir seront consacrés au travail de mise en place de l'équipe. Ce sera une période active, stimulée par l'organisation d'événements au cours desquels l'avenir et les signes de changement seront mis au premier plan des conférences publiques, puis débattus en réunion avec les étudiants et dans des séminaires avec des collègues et des représentants du monde de l'entreprise.

I realise these are three complex questions that cannot be studied in their entirety over a period of two years. Still, not to individually study them or explore their interconnectedness in a specific regional setting would surely be missing an opportunity.

HOW TO PROGRESS?

It is a privilege to be in this beautiful region for the next two years as a researcher and teacher and not (only) as a visitor. Considering my privileged role, I consider myself more an explorer of 'unknown territory' setting out on a journey to see sunrises, landscapes, and people that have never been seen before. However, in doing so, it is firmly and profoundly evident that this can only be achieved as a team-based effort since it is the team that enables the journey. I am here to create such a team with colleagues, students, and companies.

The forthcoming weeks and months will be utilized to explore how this team can be established. It will be actively stimulated by organising public events in which signs of the future will be brought to the forefront in the form of public lectures and elaborated and discussed in meetings with students and seminars with colleagues and people from business.

EPILOGUE

EPILOGUE

Mesdames et Messieurs, il est temps à présent de conclure ce discours d'inauguration.

Faire de la recherche, c'est découvrir ce dont nous n'avions pas conscience avant de vérifier (collectivement) ce que nous savions déjà et ce que nous apprenons de nouveau. Pour d'aucuns, la recherche est peut-être une aventure en solitaire. Mais pour beaucoup, c'est la clé de la "co-créativité". Pour ma part, j'associe la recherche à la découverte, à l'enthousiasme académique et à la collaboration.

J'aborde ces deux prochaines années comme une expérience qui me permettra d'explorer de nouvelles formes de collaboration. Je suis impatient de partager cela avec mes collègues de TBS. J'en connais déjà certains, et j'espère que je serai amené à faire la connaissance d'un plus grand nombre d'entre eux dans les mois à venir. Au cours de la dernière décennie, il est devenu essentiel pour les résultats des établissements universitaires, que les chercheurs publient dans des revues pertinentes. Bien que je respecte cette priorité, je suis davantage passionné par la recherche à proprement parler. Notre collaboration devrait donc me permettre de concilier ces deux aspects de manière fructueuse.

Ce qui m'intéresse tout particulièrement, c'est la perspective que les projets de recherche dont j'ai indiqué les grandes lignes fassent

Dear Ladies and gentleman, I need to come to a close of this inaugural talk.

Research is discovering what we were unaware of until we (collectively) ascertained what we already knew and what we know anew. For some, research is possibly a lonely adventure. However, for many, it is the fulcrum of co-creativity. If I only speak for myself, research is about discovery, about academic excitement, and about collaboration.

The next two years are, for me, years of collaboration aimed at investigating new forms of collaboration. I am looking forward to collaborating with my colleagues at TBS. Some of them I already know, but I hope to know many more of them in the time to come. In the past decade publishing in the appropriate journals has become the fulcrum of academic achievement. Although I respect this focus, actually doing research is more what I am excited about. So working together might be an opportunity to combine both in a fruitful way.

What is quite exciting is that the research plans just outlined will be a joint effort with students of TBS, on the one hand, and with companies in the Région Midi-Pyrenees on the other. While I have previously met students of TBS, it will be quite exciting to work with companies in the Région.

l'objet d'un effort commun avec les étudiants de TBS d'une part, et avec des entreprises de la région Midi-Pyrénées d'autre part. Si j'ai déjà rencontré des étudiants de TBS, la collaboration avec des entreprises locales sera une grande première et je m'en réjouis à l'avance.

Permettez-moi enfin d'exprimer quelques mots de gratitude.

Ma présence ici n'aurait pas été possible sans l'aide d'un grand nombre de personnes ici présentes. Je tiens à remercier en premier lieu Jacques Igalens dont j'ai fait la connaissance lors de ses premières années à l'Université Toulouse 1. Je lui suis fort redevable pour son soutien à ma nomination à cette Chaire Pierre de Fermat.

Je suis également très reconnaissant à Hélène Paillarès, Denis Lacoste, Laurence Danjou et Caroline Richard, qui m'ont beaucoup aidé à m'acquitter des modalités administratives. S'il s'agit là des premiers pas de notre collaboration, alors on peut dire qu'elle s'annonce sous les meilleurs auspices !

À ma grande surprise, c'est mon deuxième discours inaugural en moins de trois ans. Je n'aurais jamais imaginé, même dans mes rêves les plus fous, que je serais un jour titulaire de cette prestigieuse Chaire d'Excellence Pierre de Fermat de la Région Midi-Pyrénées. Donc, un Grand Merci à tous ceux que je ne connais pas encore et qui ont voté pour moi.

Enfin, je ne serais pas ici sans mon épouse bien aimée Korneel et nos deux filles Anneliene et Sanne. Sans leur soutien inconditionnel, sans leur tolérance à l'adresse de l'époux ou du père que je suis pour elles, et sans toute l'affection qu'elles me portent, la vie serait des plus ennuyeuses.

J'aspire à un avenir placé sous le signe de la collaboration et riche en défis à relever. Je vous remercie d'avoir partagé ce moment avec moi.

Allow me to express some words of gratitude.

Being here today would have been impossible without the help of many people here today. I would like to thank first and for all Jacques Igalens who I met in his 'Toulouse 1' years. I am deeply indebted for his support in this Pierre the Fermat application.

I also owe a great 'Thank You' to Helene Paillarès, Denis Lacoste, Laurence Danjou, and Caroline Richard who have been of great assistance all along the way in getting here today. If this marks the groundwork for collaboration, the future is looking bright and sunny!

To my surprise, this is my second inaugural speech in not even three years. Never in my wildest dreams would I have thought I would be appointed to this prestigious Chair d'Excellence Pierre the Fermat of the Région Midi Pyrenees. To all of those that I do not yet know that have voted in my favour, I owe a great Thank You.

Finally, I would not be standing here without my beloved wife, Korneel, and two daughters, Anneliene and Sanne. Without their unconditional support, without the tolerance for such a husband and father, and without the emotional safehouse they offer, life would be just boring.

I am looking forward to a challenging collaborative future.

Thank you all for sharing this moment today.



RÉFÉRENCES

REFERENCES

Adner, R., Kapoor, R. (2009). Value creation in innovative eco-systems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3): 306-333.

Amit, R., Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(2001): 493–520.

Anderson, C. (2012). *Makers. The New Industrial Revolution*. New York, NY: Random House Inc.

Anderson, R. (2009). *The business logic of sustainability*. TED. Retrieved from http://www.ted.com/talks/ray_anderson_on_the_business_logic_of_sustainability#t-123811

Ban Ki-moon (2014). United Nations Environment Assembly, Nairobi 2014. Retrieved from <http://www.un.org/sg/statements/index.asp?nid=7821>

Botsman, R., Rogers, R. (2010). *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York, NY: HarperCollins Publishers

Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.

Dermol, V., Breznik, K. (2012). Innovation Synergies through Networking in Slovenian regions. *International Journal of Synergy and Research*, 1(1): 39-55.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, UK: Capstone Publishing.

Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (2011). *Transitions to Sustainable Development*. Oxon (UK): Routledge.

Hamari, J., Ukkonen, A. (2013). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Helsinki Institute for Information Technology*.

Hawken, P. (1993). *The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability*. New York, NY: HarperCollins Publishers.

Henneberg, S. C., Naudé, P., Mouzas, S. (2010). Sense-making and management in business networks – some observations, considerations, and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39(3): 355-360.

Iansiti, M., Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(3):68-78.

Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 50–60.

Jonker, J. (2012a). *New business models. An exploratory study of changing transactions creating multiple value(s)*. Nijmegen, Netherlands: Working Paper Nijmegen School of Management, Radboud University.

Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., Goh, E. (2013). *The Benefits of Sustainability-Driven Innovation*. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/the-benefits-of-sustainability-driven-innovation/>

Langeveld, H., Sanders, J., Meeuwssen, M. (2012). *The Biobased Economy: Biofuels, Materials and Chemicals in the post-oil era*. Oxon (UK): Earthscan (Routledge)

Launonen, M., Viitanen, J. (2011). *Hubconcepts. The global best practice for managing innovation ecosystems and hubs*. Hubconcepts, Inc. Finland. Retrieved from http://cleantechincubation.eu/wp-content/uploads/2012/07/CIE_Launonen1.pdf

MacArthur Foundation (2013). *The circular model – an overview*. Retrieved from <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/circular-economy/the-circular-model-an-overview>

Majava, J., Isoherranen, V., Kess, P. (2013). Business Collaboration Concepts and Implications for Companies. *Synergia*, 2(1): 23-40.

Moore, J.F., (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(May): 75–75.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., Rangaswami, M. R. (2009). Why Sustainability is now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation/>

Nowak, M. A., Sigmund, K. (2005). Evolution of indirect reciprocity. *Nature*, 437(7063): 1291-1298.

O’Riordan, L., Fairbrass, J. (2012). *Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework*. Paper presented at the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM), University of Limerick, Ireland.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers & Challengers*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.

Poltoniemi, M. (2006). Preliminary theoretical framework for the Study of Business Ecosystems. *Emergence: Complexity and Organization*, 8(1): 10-19.

Porter, M. E., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2): 62-77.

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing

Rand, D. G., Greene, J. D., & Nowak, M. A. (2012). Spontaneous giving and calculated greed. *Nature*, 489(7416): 427-430.

Sinfield, J. V., Calder, E., McConnell, B., Colson, S. (2012). *How to identify New Business Models*. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-identify-new-business-models/>

Stahel, W.R. (2010). *The Performance Economy*. New York, NY: Plagrave Macmillan.

Sundararajan, A. (2013). From Zipcar to the Sharing Economy, HBR Blog Network, Boston, MA, *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2013/01/from-zipcar-to-the-sharing-eco>

Weiller, C.I., Neely, A. (2013). *Business Model Design in an Ecosystem Context*, Working Paper Cambridge Service Alliance, Cambridge (UK): University of Cambridge

BIOGRAPHIE

BIOGRAPHY

Jan Jonker

Sécialisé dans le domaine du développement durable, le Professeur Jan Jonker travaille comme enseignant à la Nijmegen School of Management (NSM), située au sein de l'université Radboud de Nimègue, aux Pays-Bas, où il occupe la Chaire "Développement Durable Organisationnel". Le Pr Jonker s'intéresse à des sujets de recherche au carrefour de la gestion, de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et du développement durable, en particulier, l'élaboration de concepts organisationnels, de stratégies et de (nouveaux) business models. Dans ce contexte, le Pr. Jonker concentre de plus en plus ses études sur la façon de permettre et de favoriser une transformation et un changement profonds conduisant au développement durable (inter)organisationnel. Il est connu non seulement pour ses travaux académiques, mais également pour son activité d'entrepreneur universitaire et la conception de divers projets visant un impact durable.

Professor Dr. J. (jan) Jonker is a specialist in the field of sustainable development. He is employed as a professor at the Nijmegen School of Management (NSM) at the Radboud University Nijmegen (RU – Holland) where he holds the chair of 'Sustainable Entrepreneurship'. Professor Jonker's research interests are at the crossroads of management, corporate social responsibility (CSR) and sustainable development (SD), specifically, the development of organisational concepts, strategies and (new) business models. Within this focus, Professor Jonker is increasingly concentrating on how to enable and foster fundamental change and transformation leading to (inter)organisational sustainability.

Il considère que la recherche passe par l'action et la collaboration avec de vastes cercles de personnes.

Le Pr. Jonker a lancé un programme transeuropéen (pilote), financé par l'UE, pour les managers RSE en 2012 (www.csr-tempo.eu). En 2010 - 2011, il a piloté le projet de financement participatif (*crowdsourcing*) "OCF 2.0" (www.ourcommonfuture.nl), totalisant plus de 400 participants, et a publié l'ouvrage *Duurzaam Denken Doen*, véritable best-seller de l'écologie, aux Pays-Bas. Début 2013, il a publié un article intitulé "Working towards the WEconomy" co-écrit avec plus d'une trentaine de personnes. Plus récemment, il a mené à bien un projet de conception collaborative (*crowdthinking*) avec une trentaine de personnes, pour expliquer les éléments constitutifs d'une nouvelle génération de (nouveaux) business models (voir : www.nieuwebusinessmodellen.info - version néerlandaise uniquement). Ce projet a donné lieu à l'élaboration d'une méthodologie pour la conception de business models durables, qui sera exposée dans un ouvrage dont la publication est prévue en novembre 2014.

L'ensemble des ouvrages, projets et conférences du Pr. Jonker ont pour objectif commun de faire progresser la mise en œuvre du développement durable au sein des organisations et entre elles. Il a la ferme conviction que notre société et les personnes qui la composent, ont la capacité de changer les choses. À ce jour, il a écrit et coécrit 27 livres et publié plus de 150 articles. Au cours de sa carrière, il a donné de nombreuses conférences publiques et s'est rendu en tant que professeur invité dans les établissements de nombreux pays (États-Unis, France, Danemark, Autriche, Italie, Espagne, Norvège, Maroc, Allemagne, Pologne et Chine, ...).

**Le Pr. Jonker peut être contacté par e-mail :
j.jonker@fm.ru.nl ou j.jonker@tbs-education.fr**

Besides his academic work he is also known for being an academic entrepreneur creating a variety of projects in order to have a lasting impact. Research for him is research in action working with large groups of people.

Professor Jonker initiated a EU-funded trans-European (pilot) program for CSR managers in 2012 (www.csr-tempo.eu). In 2010 - 2011, with over 400 participants he carried out the crowdsourcing project 'OCF 2.0' (www.ourcommonfuture.nl) and edited the Dutch 'green bestseller' entitled *Duurzaam Denken Doen*. In early 2013 he published the edited book "Working towards the WEconomy" written with over thirty people. More recently he finished a crowdthinking project with over 30 people unravelling the building blocks for a new generation of (new) business models (see: www.nieuwebusinessmodellen.info - in Dutch only). This has led to the development of a business model methodology to construct sustainable business models. This methodology will be published as a book and launched in November 2014.

All of Professor Jonker's books, lectures and projects comprise the common goal of assisting the progress in sustainable development in and between organisations and people. He firmly believes that our society and the people within hold the power to make changes. Thus far, he has written and co-written 27 books and published over 150 articles. During the course of his career he delivered numerous public lectures and acted as a visiting professor in countries including the United States, France, Denmark, Australia, Italy, Spain, Norway, Morocco, Germany, Poland and China.

**Professor Jonker can be reached at
j.jonker@fm.ru.nl or j.jonker@tbs-education.fr**

UNIVERSITÉ RADBOUD DE NIMÈGUE

(Pays-Bas)

Radboud University



RADBOUD
UNIVERSITY NIJMEGEN
(The Netherlands)

Fondée en 1923, l'Université catholique de Nimègue a changé de nom en 2004. Elle est située dans le domaine

d'Heyendaal. L'université et le Centre médical universitaire St. Radboud emploient quelque 5 000 employés et accueillent plus de 20 000 étudiants. L'université Radboud de Nimègue ne compte pas moins de 18 instituts de recherche et propose 121 programmes d'études (40 Bachelors, 64 Masters et 17 programmes d'enseignement), répartis entre sept facultés, dont la Faculté de gestion. L'université Radboud de Nimègue est une université de recherche centrée sur les besoins des étudiants.

The Radboud University Nijmegen was founded in 1923 as the Catholic University Nijmegen. In 2004,

the name was changed to Radboud University Nijmegen. The university is located on the Heyendaal estate. The university and the Academic Medical Centre St. Radboud employ approximately 5,000 employees and over 20,000 students. The Radboud University Nijmegen has 18 research institutes and offers 121 programmes (40 bachelor, 64 master and 17 teacher), divided among seven faculties including Management Sciences. The Radboud University Nijmegen is a student-focused research university.

Elle privilégie le transfert et l'échange des connaissances et favorise la communication entre ses scientifiques et leurs homologues du monde entier. L'établissement est caractérisé par une politique de collaboration cohérente et de nombreux liens transversaux. L'enseignement est principalement dispensé par petits groupes ce qui permet des contacts personnalisés et intensifs entre enseignants et étudiants.

FACULTÉ DE GESTION

Le personnel de cette faculté entretient des liens entre l'enseignement scientifique et la recherche dans le cadre de programmes ambitieux concernant les domaines suivants : administration publique, administration des affaires, économie et économie d'entreprise, géographie, environnement, aménagement du territoire et science politique. Elle offre un éventail riche et intéressant de disciplines, mettant largement l'accent sur les problématiques sociétales. Il ne s'agit là que de quelques-uns des thèmes abordés par nos étudiants au cours de leur programme d'étude et de recherche. Les excellents résultats de nos diplômés sur le marché du travail témoignent de l'efficacité des efforts que nous déployons pour former des professionnels de qualité. Au total, il y a environ 3 200 étudiants dans les programmes Bachelor et Master de la Faculté de gestion.

Pour en savoir plus : <http://www.ru.nl/english>

It is an institution where transfer and exchange of knowledge is central and scientists communicate with colleagues all over the world. Features are coherent collaboration and the many cross-connections. Education is mainly conducted in small groups in which students and teachers have personal and intensive contact with each other.

FACULTY OF MANAGEMENT SCIENCES

Employees in this faculty connect scientific education and research in challenging programmes in the field of public administration, business administration, economics and business economics, geography, environment, spatial planning and political science. The faculty provides a rich and inspiring array of academic disciplines with a large emphasis on societal issues. These are only some of the themes our students encounter in their education and research. The excellent acceptance of our graduates on the labour market is testimony to our efforts to educate good academic professionals. In total, there are approximately 3200 students in the bachelor and master's programmes of the Faculty of Management Sciences.

More information on <http://www.ru.nl/english>

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL

Fondée en 1903 par la Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse, Toulouse Business School dispose aujourd'hui de trois campus (Toulouse, Barcelone et Casablanca) et d'une antenne à Paris. TBS est structurée autour de six cursus (programme Grande Ecole, programme Bachelor, Mastères Spécialisés, programmes MBA, programmes Exécutive Education et CPA pour la formation continue). Sa mission : Former des décideurs de haut niveau d'où qu'ils viennent et quel que soit le lieu où ils exerceront demain leurs responsabilités ; contribuer à l'avancée des connaissances dans les grandes disciplines du management à travers le TBS Research Centre. Les formations sont essentiellement axées sur les RH, le marketing, la finance, l'expertise comptable, le conseil et l'audit, mais aussi le domaine culturel, l'humanitaire, l'entrepreneuriat... Acteur incontournable de la Région Midi Pyrénées, Toulouse Business School développe également son offre de formation dans le secteur aéronautique (Aerospace MBA, MS Logistique, achats et échanges internationaux, MS Management du transport aérien, ...) avec des entreprises et des écoles partenaires.

Founded in 1903 by Toulouse's Chamber of Commerce and Industry, Toulouse Business School is now composed of three campuses (Toulouse, Barcelona and Casablanca) and a branch in Paris. TBS offers six programs (Business School program, Bachelor program, Specialized Masters program, MBA program, Executive Education and CPA for the ongoing education programs). Its mission is to: Train top-ranking decision-makers regardless of where they come from and where they will carry out their responsibilities in the future; contribute to the advancement of knowledge in the main disciplines of management through its Research Centre. These programs are essentially focused on HR, marketing, finance, accounting, consultancy and audit, but also on the cultural field, the humanitarian sector, entrepreneurship... An essential actor of the Région Midi-Pyrénées, Toulouse Business School is also developing its program offer in the aeronautics sector (Aerospace MBA, MS in Logistics, Procurement and International Trade, MS in Air Transport Management...) with partner businesses and schools.

Toulouse Business School est l'une des rares écoles dotées de la triple accréditation internationale EQUIS / AMBA / AACSB. Ouvert sur le monde, TBS a signé plus de 150 accords d'échanges avec des universités réparties sur tous les continents. Près de 80 nationalités sont représentées sur les différents campus.

Toulouse Business School is one of very few schools granted the triple EQUIS / AMBA / AACSB international accreditation. Open to the world, TBS has signed more than 150 exchange student agreements with universities from all continents. Close to 80 nationalities are represented on the various campuses.

TBS RESEARCH CENTRE

TBS Research Centre est un partenaire académique pour les innovations en management des entreprises et des institutions. Il développe des recherches concernant les grandes fonctions managériales pour les entreprises et plus largement au bénéfice de l'économie et de la société, sur les thèmes traitant du Contrôle de gestion, de la Finance, du Marketing, des Ressources Humaines, et de la Stratégie. Depuis 2000, date de création du Research Centre, de très nombreux partenariats de recherche ont été établis avec des entreprises et organismes, souvent avec le soutien de fonds publics. TBS Research Centre se classe au plan national dans les tous premiers rangs des Grandes Écoles de Management concernant les relations recherche-entreprises. Les recherches financées traitent en particulier les problématiques liées au développement durable, à l'emploi, à l'innovation et aux PME. Les secteurs d'activités concernés sont l'aéronautique, le spatial, la santé, l'agriculture et la culture.

Pour en savoir plus : <http://www.tbs-education.fr/fr/recherche-et-professeurs>

TBS RESEARCH CENTRE

TBS Research Centre is a key academic partner for innovation in the management of businesses and institutions. It develops research for companies, and more generally for the benefit of the economy and society, on the major managerial functions in areas such as Management Control, Finance, Marketing, Human Resources and Strategy. Since the Research Centre was founded in 2000, a great many research partnerships have been established with companies and organizations, often backed by public funding. The TBS Research Centre ranks among France's top management Grandes Écoles in terms of research and business relations. This funded research focuses in particular on issues relating to sustainable development, employment, innovation and SMEs. It concerns sectors such as aeronautics, space, health, agriculture and culture.

More information on <http://www.tbs-education.fr/fr/recherche-et-professeurs>

TBS Research Centre en chiffres / in figures

- **80** chercheurs / Researchers
- **25** doctorants / Doctoral students
- **5** laboratoires de recherche / Research Lab
- **En moyenne chaque année** : 40 articles dans des revues scientifiques / 40 Academic articles, 10 ouvrages / 10 Books, 100 participations à des conférences / 100 Participation in Conferences, 10 projets de recherche partenariale / 10 Research projects, 15 événements - recherche organisés à TBS / 15 Research conferences organised at TBS.



**RESEARCH
CENTRE**



Auteur : Jan Jonker
Édité par TBS Research Centre
Traduction : Coup de Puce (31)
Conception graphique : Nathalie Charrié
Impression : Ecodrukkers (Netherlands)
Dépôt légal : septembre 2014
ISBN : 978-2-9549997-0-8



Radboud University





RESEARCH
CENTRE

